جيمس كيه. فان فليت

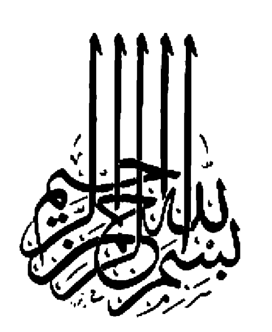


أكثر من
100,000
نسخة
تم طبعها

مفتاح
النجاح
مع
الناس

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مُجرد مكتبة


قــوة
المحادثة


بسم الله الرحمن الرحيم

قوة المحادثة

جيمس ك. فان فلييت





للتعرّف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت
www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على :
jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠٠٩

المملكة العربية السعودية ص. ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

CONVERSATIONAL POWER

The Key to Success with People

James K. Van Fleet



PRENTICE HALL



إلى زوجتي العزيزة، بيلفا، التي كانت ولازالت نور حياتي لأكثر من أربعين عاماً.



بماذا سيفيدك هذا الكتاب

بعد مرور أكثر من ٣٠ عاماً على عملي كاستشاري إدارة أعمال وعلاقات إنسانية، اكتشفت أن نجاح المرء يعتمد على قدرته على المحادثة بنفس القدر الذي يعتمد على معرفته العملية والفنية بالعمل المنوط به.

وفي ظروف مثالية، فإن التقدم والترقي سيكونان من نصيب الفرد الذي أتقن فن التعبير عن الذات، كتابة وشفاهة، بينما سيوصم زملاؤه، الذين لا يولون اهتماماً يذكر لما يمكن تحقيقه من خلال توظيف اللغة، بالأداء المتوسط أو الفشل. لقد لخص السياسي الإنجليزي الأشهر في القرن التاسع عشر، ديزرائيلي، هذه الفكرة إذ قال: "إن الرجال يحكمون بالكلمات".

سيبين لك هذا الكتاب بالضبط كيف تحقق هذا، إذ سيمنحك الأدوات والأساليب التي تمكنك من السيطرة على الآخرين من خلال فن المحادثة. سترى في هذا الكتاب كيفية التأثير والسيطرة على شخصيات حيوية في حياتك بأقوالك بما يسمح لك بتحقيق أهدافك وتحقيق النجاح المرجو.

لماذا يتحتم عليك أولاً إتقان اللغة؟

إذا أردت تحقيق النجاح وارتقاء القمة، يجب عليك أولاً أن تتقن اللغة. فاللغة ذات أهمية شديدة. فإن حللت يومك، فستجد أن ما لا يقل على ٧٥-٨٠ بالمائة تنطوي على تواصل شفهي مع الآخر: سواء من خلال التفسير، أو الإقناع، أو إسداء النصح، أو إصدار الأوامر، أو التأثير، أو طرح والإجابة عن الأسئلة. واختصاراً، ستجد أنك تمضي معظم وقتك في طرح أفكارك على الآخرين –بما في ذلك عائلتك– بما يكفل لك سلطاناً وتفوقاً على الآخرين وحملهم على الامتثال لرغباتك.

وكلما صرت بارعاً في التعبير عن نفسك بوضوح ودقة للآخرين بما يزيل كافة احتمالات سوء الفهم، صرت أكثر نجاحاً في التفوق على الآخرين والتحكم في أفعالهم.

ما الذي يجعل من اللغة مفتاح النجاح السحري؟

إنني لست الوحيد الذي اكتشف أن اللغة هي المفتاح السحري للمضي قدماً في الحياة وتحقيق النجاح، فقد أجرت عالمة نفس شهيرة دراسة مفصلة على مئات من الرجال والنساء الناجحين للوقوف على الأسباب الأساسية وراء نجاحهم. ولقد اكتشفت أن هناك قاسماً مشتركاً بينهم جميعاً: ألا وهو براعتهم في استخدام الكلام.

ولقد اكتشفت أيضاً أن *قدرات الكسب لديهم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهاراتهم الكلامية*. ويمكنك أنت أيضاً أن تستشرف زيادة في قدرتك على الكسب عندما تحسن من مهاراتك اللغوية. وهذه واحدة فقط من الفوائد التي ستجنيها من "قوة المحادثة".

بعض الفوائد الأخرى التي ستجنيها من هذا الكتاب

عندما تتعلم كيفية السيطرة على الآخرين من خلال كلامك، ستشعر بالألفة والراحة النفسية في أي بيئة اجتماعية. وسيمكنك أن تنخرط في أي مجموعة وتشعر كما لو كنت بين أفراد عائلتك. أتق فن التعبير عن الذات وحينئذ ستصبح القائد المعترف به في كافة المحافل الاجتماعية، والعملية، والسياسية، والمجتمعية التي تشارك فيها. وسيسهل حينها أيضاً أن ترشح نفسك لرئاسة النوادي والجماعات إن أردت. والواقع أنك ستجد التهليل والعرفان بريادتك حيثما ذهبت؛ وستعامل باحترام وعزة؛ وسينصت لك الآخرون وينزلون على رغباتك.

وبالإضافة إلى الفوائد التي أعطيتك إياها الآن، إليك سبع فوائد إضافية ستجنيها من وراء الكتاب:

١. ستتحلى بشخصية ناجحة، إيجابية، قوية، وسهلة المراس.
٢. ستتحلى بمزيد من الثقة بالنفس، والأمان العاطفي، والسلام النفسي.
٣. ستكتسب القدرة على التفكير بوضوح، والتعبير عن نفسك بدقة.
٤. سينصت لك الآخرون وينجزون العمل المنوط بهم من المرة الأولى.
٥. سيلاحظ رئيسك في العمل إنجازاتك وسيعترف بمواهبك.
٦. ستتقدم وتترقى في عملك بصورة تلقائية.
٧. ستكتسب القدرة على التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم بما يكفل لك نزولهم على رغباتك.

كيفية تنظيم هذا الكتاب

ينقسم كتاب "قوة المحادثة" إلى ستة أجزاء بما يكفل لك سهولة القراءة والمراجعة. وهذا التنظيم ليس عشوائياً، بل يقوم على حقيقة أن هناك نوعين من المحادثة نعنى بهما: المحادثة الاجتماعية، والمحادثة العملية. ومن الممكن تقسيم محادثات العمل إلى تلك التي تهدف إلى إصدار الأوامر، والقيادة، والتوجيه؛ وتلك التي تهدف لتبادل المعلومات؛ وتلك التي تستعين بالإقناع.

ويغطي الجزء الأول المحادثات الاجتماعية، على الرغم من أن أغلب الأساليب المفصلة في هذا الجزء تصلح للمحادثات العملية. ستتعلم في الفصل ١ كيفية استغلال المحفزات الأربعة عشر السرية التي يتمتع بها جميع البشر؛ وكيفية استغلال طمع الآخر لتحصل على بغيتك منه؛ وستتعلم الأساليب الخمسة المضمونة للكشف عن رغبات الآخر الدفينة.

وفي الفصل ٢ ستتعلم الأسلوب اللبق لبدء محادثة مع الغرباء عنك تماماً؛ وكيفية السيطرة على مجريات المحادثة على الفور؛ وكيفية الحصول على خدمة راقية من النادل أو الموظف، حتى وإن كان موظفاً حكومياً بيروقراطياً؛ وكيفية حمل الغرباء عنك تماماً على بذل ما في وسعهم لمساعدتك؛ وستتعلم أيضاً ثلاث طرق مضمونة لجعل شخص غريب تماماً عنك يخرج عن طريقه المعتاد لمساعدتك؛ و ٣ طرق أكيدة لتكوين الصداقات مع الغرباء عنك تماماً؛ وكيفية السيطرة على سلوك وانفعالات الغرباء.

وفي الفصل ٣، سأريك كيف تبني صداقاتك على أساس متين. وستتعلم أساليب محددة يمكنك توظيفها لكسب صداقة الآخر، وتفادي الشجار والخلافات، والمزج بين الصداقة والعمل بنجاح؛ وأخيراً سألقنك ١٥ طريقة للحفاظ على دفء وود صداقاتك.

وفي الفصل ٤، سأشرح لك الأساليب التي تضمن لك حب الآخرين والشهرة أينما ذهبت. على سبيل المثال، ستتعلم السر الأكبر لضمان حب الآخرين، ولا أعني أصدقاءك فحسب، بل زوجتك وأطفالك أيضاً. وستتعلم أيضاً ٥ أساليب يمكنك توظيفها ستجعل الآخرين يعدونك "خبيراً" في المحادثة. وسأريك كيف تمارس الأسرار الخمس الكبرى لتحقيق الشهرة وكسب حب الآخرين. وأخيراً، سأعطيك قائمة تدقيق مؤلفة من ١٢ نقطة لكي تتبعها بما يكفل لك شهرة واسعة.

ويقدم لك الفصل ٥ الأساليب السحرية التي تضفي سعادة أكبر على حياتك الزوجية والمنزلية. قم بتوظيف هذه الأساليب وستتمتع بحياة منزلية هادئة سارة. وسأريك كيف تعود نفسك على ألا تلفظ سوى الكلمات السارة؛ وهو الأسلوب الذي سيؤتي ثماره إذا

كنت حديث عهد بالزواج؛ وكيف تقيم مأدبة حب للعائلة؛ وكيف ترشد، وتوجه، وتتحكم في أطفالك دون جهد يذكر؛ وكيف تستطيع الزوجة مساعدة زوجها على تحقيق النجاح.

وفي الجزء الثاني، سأناقش محادثات العمل التي تمكنك من إصدار الأوامر وقيادة، وتوجيه الآخرين لإنجاز عمل ما. وسيقدم لك الفصل ٦ أساليب تستطيع توظيفها لكي يمتثل الآخرون لأوامرك على الفور. وسأعطيك الأساليب التي تمكنك من "تهيئة" الآخر لتلقي أوامرك واتباعها؛ وستجد ستة خطوط إرشادية ستساعدك على إصدار أوامر جلية، ومختصرة، وإيجابية يسهل فهمها، بالإضافة إلى ثلاثة أساليب يمكنك توظيفها للتأكد من استيعاب الأوامر؛ وسأريك كيف تحقق أقصى فائدة من أوامرك. وأخيراً، سأمنحك ٦ خطوط إرشادية ستساعدك على خلق هالة قيادية خاصة بك.

ويقدم الفصل ٧ برنامجاً يتألف من ١٦ خطوة يمكنك توظيفه من أجل تصحيح خطأ الآخر بسلاسة شديدة بحيث يبدو نقدك له كما لو كان مجاملة. وستتلقى أيضاً قائمة تدقيق مؤلفة من ٨ نقاط ستساعدك على تحديد مدى فعالية نقدك.

وفي الجزء الثالث، سأتناول محادثات العمل المستخدمة لتبادل المعلومات. وسترى في الفصل ٨ كيفية الارتقاء بالعامل العادي إلى عامل فائق بواسطة كلامك له. وستتعلم كيفية تحجيم الآخر دون أن تجرح كبرياءه. سأعطيك أيضاً قائمة تدقيق مؤلفة من ١٨ نقطة يمكنك توظيفها لتقييم أداء العاملين لديك. وستكتشف الطريقة الصحيحة لإطلاع العامل لديك على أن عمله لا يرقى للمستوى المناسب. وسأريك كيف تستخدم الثناء لكي تشعر العاملين لديك كما لو كانوا شخصيات شديدة الأهمية.

ويقدم لك الفصل ٩ ثمانية أساليب محددة يمكنك توظيفها لجمع المعلومات المفيدة من العاملين لديك. وستتعلم كيف تتوقف عن إنفاق أموالك على استشاريي الكفاءة والإدارة؛ وستكتشف كيف نجت إحدى الشركات من الإفلاس بواسطة مقترحات العاملين بها؛ وسأريك كيف تقوم بتشجيع حس المبادرة لدى العاملين، وكيف تبقي على قنوات الاتصال بين العاملين مفتوحة وفعالة.

سيوضح لك الفصل ١٠ كيف *تكتشف ما يحدث بالفعل* في مؤسستك. سأعطيك قائمة تدقيق مؤلفة من ٦ نقاط يمكنك توظيفها للحصول على معلومات دقيقة موثوقة من العاملين لديك. وستجد ١٠ أساليب ستحسن من قدراتك الإصغائية بصورة مهولة. وستتعلم ملاحظة علامات لغة الجسد السبعة الدالة التي عادة ما تكشف عما لا تكشف عنه الكلمات. وسأمنحك أيضاً ١٢ خطاً إرشادياً للتعامل مع شكاوى العاملين لديك.

ويتناول الفصل ١١ موضوعاً رائعاً: ألا وهو كيفية استخدام لغة الجسد لإبراز قوتك الشخصية. سأريك في هذا الفصل كيفية تطوير شخصية قوية آمرة. وستتعلم أسلوب الارتقاء لإبراز قوتك دون أن تنبس ببنت شفة.

وستكتشف كيف يمكنك خلق هالة فضائك الخاصة لترسخ مكانتك العليا؛ وكيف تستخدم إيماءات الجسد بما يعود عليك بالفائدة؛ وكيف تستخدم عينيك لغزو هالة الآخر، وكيف تضع حداً للمشاكل دون أن تنبس ببنت شفة؛ وكيف تبرز قوتك في المكالمات الهاتفية؛ وأخيراً سأمنحك ٦ نصائح حول كيفية إبراز شخصيتك بإيماءات جسدك فحسب.

ويغطي الجزء الرابع محادثات العمل التي تعتمد على الإقناع. ويوضح لك الفصل ١٢ كيف تحمل الآخرين على النزول على رغباتك والامتثال لها. وستتعلم في هذا الفصل القاعدة المهمة التي تعد بمثابة أساس كافة الأساليب الإقناعية. سأعطيك وسيلة تجبر الآخرين على الالتفات لك على الفور. وستجني ٩ فوائد عندما تستخدم أسلوب السؤال الإيحائي. وستكتشف إجراءً مؤلفاً من ٥ خطوات لإقناع الآخر بوجهة نظرك.

ويكشف الفصل ١٣ عن سر التعامل مع مقاومة المستمع لك. ستتعلم في هذا الفصل كيف تواصل التنقيب عن السبب الخفي وراء اعتراض الآخر. وسأعطيك أسلوباً للتغلب على مقاومة الآخر بواسطة استهداف قلبه بدلاً من عقله. وأخيراً، سأشرح لك أسلوباً يتألف من ٦ خطوات يمكنك توظيفه لاستمالة الآخرين لوجهة نظرك في أي نقاش.

ويكشف لك الفصل ١٤ الأسرار العشرة للإقناع التي يقوم مندوبو المبيعات المحترفون بتوظيفها لضمان النجاح. سأريك كيف تحمل عميلك المرتقب على الموافقة على الفور. وستتعلم كيف تركز على نقطة معينة دون أن تشتت نفسك بما يكفل لك إبرام الصفقة. وستتعلم أسرار الترويج للفوائد لا الخصائص. وستكتشف أفضل السبل لإتمام صفقة، وكيفية الحيلولة دون خسارة الصفقة بعد إبرامها.

وفي الفصل ١٥، ستتعلم كيفية كسب تعاون ودعم الآخرين. وستتعلم ٥ أساليب لكسب ثقة الآخرين والحفاظ عليها، وأسلوباً مضموناً لكسب ثقة الآخر، وكيفية توظيف أسلوب الإدارة التشاركية، واستخدام أسلوب دفاعي للحصول على التعاون والدعم من مرءوسيك، والكلمات الثلاث السحرية التي ستكفل لك دعم الآخرين حتى النهاية دائماً.

ويغطي الجزء الخامس مواقف محادثية خاصة؛ ويتضمن هذا الجزء الفصول من ١٦ وحتى ١٩، ويوضح لك كيفية استغلال خبرتك في المحادثة في ظروف محددة.

على سبيل المثال، في الفصل ١٦، سأريك كيف تلقي كلمة أو خطبة كما لو كنت محترفاً. وستتعلم كيفية التغلب على مخاوف مواجهة الجمهور. وسترى كيف يمكنك تنظيم كلمتك أو خبطتك بما يضمن لك أقصى فعالية ممكنة. وسأعطيك الأجزاء الخمسة الأساسية للكلمة أو الخطبة بالإضافة إلى ١٢ طريقة لكي تضفي على كلامك قوة وإقناعاً، وخمس وسائل لكسب ثقة بقدراتك فيما يتعلق بالكلام على الملأ.

وفي الفصل ١٧، ستتعلم تسعة أسرار مهمة للخطباء المحترفين. وسأريك كيف تطور أسلوبك الخطابي الخاص، والأساليب الفائقة التي تستطيع توظيفها للسيطرة على مشاعر الجمهور، و ٥ أساليب للسيطرة على توترك العصبي والتغلب عليه، و ٤ أساليب لإبراز شخصيتك جسدياً في أثناء إلقاء خطبتك، و ٧ سلوكيات مزعجة يتحتم عليك تجنبها، بالإضافة إلى ٧ محاذير يتحتم ألا تنساها. وستتعلم أيضاً ٨ خطوط إرشادية احترافية لاستخدام الأدوات المساعدة.

ويقدم لك الفصل ١٨ برنامجاً يتألف من ٧ خطوات يوضح لك كيفية استخدام خبرتك في المحادثة لتحقيق النجاح العملي. وستتعلم كيف تشق طريقك للنجاح من خلال الكلام، وكيف تبدو كما لو كنت تنفيذياً من الطراز الأول، وكيف تترك انطباعاً رائعاً في مقابلة عمل مع شخصية مهمة، وستتعلم أيضاً ٧ خطوط إرشادية للحصول على العلاوة التي تستحقها، و ٧ أساليب يمكنك توظيفها لشق طريقك إلى أعلى المناصب في الشركة، وكيفية جذب انتباه قمة السلسلة الهرمية، و ٨ أساليب لكي تجعل عملك يتحدث نيابة عنك.

وسيريك الفصل ١٩ كيف تخلع أهمية على محادثتك مع أكثر الناس أهمية في حياتك. ستتعلم في هذا الفصل أفضل السبل للانسجام مع رئيسك في العمل؛ وسأعطيك ٥ خطوط إرشادية لتوصيل أفكارك لرئيسك في العمل؛ وستتعلم كيف تتكلم في المحافل العملية؛ وسأريك كيف تجري اجتماعات توصيات موجزة للشخصيات المهمة جداً، وكذلك ٥ محاذير يتحتم عليك أن تضعها نصب عينيك عندما تجري هذا النوع من الاجتماعات. وسأمنحك أيضاً ٤ خطوط إرشادية بسيطة تساعدك على الاسترخاء والحديث مع زملائك في العمل وشركائك، وكذا مع الجنس الآخر، مهما كانت أعمارهم أو مناصبهم.

وفي الجزء السادس، أتناول بالحديث المشاكل الأساسية في المحادثة التي من الممكن أن تصادفها في كل علاقاتك الشفهية أو الكتابية مع الآخرين. جدير بالذكر أن اللغة المكتوبة دائماً ما تتسبب في مشاكل، ولذا ففي الفصل ٢٠ ستجد أنني قدمت لك الصيغة المثالية التي تبين لك كيف تكتب كما لو كنت تتحدث. ستتعلم ٦ أساليب

يمكنك توظيفها للتأكد من استيعاب كلامك. وسأمنحك طريقة مأمونة العواقب للتخلص من الأجزاء غير ذات الأهمية في كتاباتك. وستتعلم كيف تستخدم كلمات سلطوية تدفع قارئك للتصرف على الفور. لقد بينت لك أيضاً القواعد الستة الأساسية لكتابة خطابات قوية نموذجية. ولقد منحتك نسقاً مؤلفاً من ٥ نقاط للخطاب الإقناعي باستخدام أسلوب "الطُعْم". ستتعلم أيضاً أفضل وسيلة لتوظيف الخوف في الخطاب الإقناعي لحث قارئك على اتخاذ إجراء على الفور.

يغطي الفصل ٢١ الخطايا السبع للمحادثة. ويوضح لك هذا الفصل كيفية تصحيح هذه الخطايا، وكيفية تفاديها. فعندما تتجنب هذه الخطايا الأساسية، سينظر لك الآخرون على أنك صاحب اللسان الذهبي. وستحول دون حالات سوء الفهم والخلافات. وستحسن من قدرتك على الانسجام مع الآخرين وكسب احترام الأصدقاء والجيران. وسيثني عليك الجميع.

وأخيراً، سأقدم لك في الفصل ٢٢ قائمة سحرية من الأساليب التي يمكنك توظيفها لافتتاح واختتام المحادثة، أو الكلمة، أو الخطبة بنجاح. وستتعلم كيف يمكنك ترك انطباع أولي رائع، وانطباع أخير رائع أيضاً لكي يمكنك ترك جمهورك وهو يحس بشعور محبب تجاهك.

وستتعلم كيفية افتتاح محادثة بسلاسة مع الجنس الآخر سواء كنت رجلاً أو امرأة. وسأقدم لك أسلوباً سحرياً يمكنك توظيفه لبدء واختتام مكالمة هاتفية. وستجد أيضاً ٧ أساليب لافتتاح كلمة أو خطبة. وستتعلم ميزات توظيف الأسئلة الإيحائية لبدء محادثة عملية. وأخيراً، سأريك كيف تعرف متى تسكت عن الكلام.

هذا هو، اختصاراً، جوهر هذا الكتاب. بل إنه يتعدى هذا أيضاً، إذ سيجيب عن كل أسئلتك فيما يتعلق بالمحادثة، حيث سيتاح في متناول يديك حل لمشاكل المحادثة. على سبيل المثال، سيريك هذا الكتاب بصفة محددة كيف:

- تتجنب "مسممات المحادثة" القاتلة.
- تسكت متحدثاً ثرثاراً.
- تضفي حيوية، وفعالية، وقوة على محادثتك.
- تطور غريزة التوقيت لديك.
- تصغي لما بين السطور للكشف عن المغزى الذي يقصده الآخر.
- تكتشف ما إذا كان الآخرون ينصتون إليك حقاً.
- تنقذ محادثة محتضرة.
- تتجنب أخطاء المحادثة القاتلة.
- تبرز قوة شخصيتك.

وكما ترى، فإن هذا الكتاب عبارة عن برنامج منظم، ومتسق، ومضمون النتائج لإحراز التقدم وتحقيق أهدافك الاجتماعية والعملية معاً. وسيمثل لك فائدة عظيمة في المستقبل.

ولكن هذا الكتاب لا يجب أن تتم قراءته مرة واحدة فقط ثم تتركه على الرف ليتراكم فوقه التراب. فبعد أن تنتهي من قراءته للمرة الأولى، ستود أن ترجع إليه مراراً وتكراراً للإفادة من الميزات العظيمة التي يحتويها، والعون الذي سيقدمه لك فيما يتعلق بتطوير خبرة المحادثة لديك وشحذ قوة أساليبك الشفهية. وكلما صادفتك مشكلة تواصل من أي نوع، فلن تحتاج سوى إلى العودة إلى القسم أو الفصل المناسب لكي تجد ضالتك.

إذا استخدمت هذا الكتاب كمرجع جاهز، فتأكد أنك ستصبح متحدثاً وكاتباً أفضل بكثير من ذي قبل. ولن تضل طريقك إلى الكلام مهما كان الموقف الذي ستجد نفسك فيه. ستدرك دائماً ما يتحتم عليك قوله، وتوقيت وكيفية قوله أيضاً. وهذا هو ما أضمنه لك.

جيمس كيه. فان فليت

المحتويات

الفصل ١٠

الفصل ١١

الجزء ٤
محادثات العمل التي توظف الإقناع ١٥٣

الفصل ١٢

الفصل ١٣

الفصل ١٤

الفصل ١٧

الفصل ١٨

الفصل ١٩

الجزء ٥
مواطن المشاكل في المحادثات ٢٥٧

الجزء ١

دع محادثتك تتول قيادة حياتك الاجتماعية

الجزء ١، الذي يحتوي على الفصول من ١ إلى ٥، يتناول المحادثات الاجتماعية. ستتعلم في الفصل ١ المحفزات الأربعة عشر التي تجعل الناس يقولون ويفعلون الأشياء التي يفعلونها، وكذلك كيفية استخدام هذه المحفزات لصالحك. وستكتشف أيضاً أفضل الموضوعات التي يحلو للرجال والنساء طرقها.

وفي الفصل ٢ ستتعلم كيفية محادثة الغرباء دون أن تنتابك أية مشاعر سلبية. وفي الفصل ٣ ستتعلم كيفية استخدام علم نفس المحادثات لبناء صداقات قوية ودائمة. وسيمنحك الفصل ٤ الوسائل والتقنيات التي تستطيع الاعتماد عليها لتكسب حب الآخرين وتحقق شهرة أينما ذهبت. ويقدم لك الفصل ٥ ستة أساليب سحرية ستجعل من زواجك وبيتك أكثر سعادة بكثير.

لقد ركزت على كيفية لفظك للكلمات أكثر مما ركزت على ذكر كلمات خاصة يجب استخدامها. ولكن ما أعنيه هو أنه مع بعض الاستثناءات القليلة، لا توجد كلمات سحرية، ولكن هناك سحر للكلمة يكمن في الأسلوب الذي تلفظها به. فالطريقة التي تلفظ بها الكلام، وتعبيرات وجهك، وعيناك، ووضع فمك، وتصرفاتك، ووضعية جسدك جميعها تبرهن على ما إذا كنت تعني ما تقول، أو إذا كنت تقول ما تعني حقاً.

وفيما يتعلق بالألفاظ المفردة، فهناك ألفاظ وعبارات كيسة بعينها، تستخدم في الثناء على شخص ما أو التعبير عن حبه على سبيل المثال، وهي لن تتقادم أو تتوارى مع مرور الزمان أبداً. فهذه الألفاظ حقاً سحرية لأنها سيكون لها مفعول السحر عندما تستخدمها.

وخلاف هذا، عدا هذه الألفاظ القليلة، لن أطلب منك أن تحفظ مجموعة من الألفاظ أو العبارات لكي تستخدمها كاستجابات لتعليقات الآخرين. إذا فعلت هذا، فلن تعدو على كونك ببغاء، أو إنساناً آلياً، أو كمبيوتراً مبرمجاً بحيث تصدر عنه استجابات محددة لمحفز معين. وهذا لن يساعدك على إقامة العلاقات الاجتماعية السوية التي تسعى إليها مع الآخرين.

وعلى الرغم من أن الجزء الأول يتعامل في المقام الأول مع العلاقات الاجتماعية، فإن المبادئ، والتقنيات، والسبل التي ستتعلمها هنا من الممكن استخدامها بنجاح في علاقاتك العملية اليومية.

الفصل ١

الاستفادة من الـ ١٤ محفزاً سرياً لدى الآخرين في محادثاتك

إن من أولى المشاكل التي يتعين عليك حلها إذا أردت أن تصبح متحدثاً لبقاً هي انتقاء الموضوع المناسب. فلا يسعك أن تلفت انتباه شخص ما فترة طويلة إذا تناولت شيئاً بالمناقشة لا يهتم له بأي شكل من الأشكال.

والسواد الأعظم من المحادثات تبدأ بعبارة: "أهلاً... كيف حالك اليوم؟". والإجابة المتوقعة هي "بخير". والشخص الذي يطرح هذا السؤال لا يهتم بأي شكل من الأشكال بسماع تفاصيل الحد الذي بلغه مرض الطرف الثاني. وعادة ما يكون التعليق التالي بخصوص الطقس. "الطقس اليوم رائع ... أدفأ من العادي ... أبرد من العادي ... أعتقد أنها ستمطر". وبعد هذه التعليقات، تنسد السبل وتموت المحادثة في مستنقع الصمت.

إذا أردت أن تتجنب مثل هذه المواقف وتصبح متحدثاً لبقاً، يجب أن تمنح المستمع قناة مثيرة للحوار. كيف يمكنك أن تفعل هذا؟ اكتشف بالضبط ما الذي يريده الطرف الآخر، أو ما يحب أن يتحدث عنه. دعني أضرب لك مثلاً على ما أعنيه.

كيف يقوم جورج روجز بهذه المهمة

يقول جورج: "لقد اكتشفت أن الوسيلة الأمثل للفت انتباه الآخرين لفترة طويلة هي مجاملتهم. إن كل من قابلتهم يودون أن يشعروا بأهميتهم بشكل أو بآخر. فعندما تجامل شخصاً ما، فأنت ترضي غروره؛ وتشعره بأهميته؛ فيقع في حبك على الفور. ويبدي إعجابه برأيك السديد".

"أنا أيضاً أحب المجاملة مثل الآخرين. فأنا بشر على كل حال أيضاً. على سبيل المثال، لدي سترة رياضية جلدية بنية اللون أحبها كثيراً. وفي تلك الليلة عندما خرجنا أنا وزوجتي لتناول العشاء بالخارج ارتديتها. فقالت لي النادلة 'يا إلهي، يا لها من سترة رائعة يا سيدي. إنها أجمل سترة جلدية رأيتها في حياتي!'".

"لقد أسعدتني تلك الشابة. فهي لم تهنئني على سترتي فحسب، ولكنها أثنت على قراري السديد أيضاً في اختياري لها. لقد أرضت غروري؛ وأشعرتني بأهميتي بكلمات قليلة. كما أنها استفادت من المجاملة، حيث تركت لها إكرامية أكبر من كل مرة".

ولذا، فبدلاً من الحديث عن الحالة الصحية وحالة الجو، ابدأ محادثتك مع الآخرين بالمجاملة كما يفعل جورج. فعندما تنهج هذا النهج سترضي غرور الآخر، وستشعره بأهميته، وهذا هو أحد المحفزات الأربعة عشر الموجودة لدى كل شخص والتي سأطلعك عليها لاحقاً.

تذكر ثلاث نقاط أساسية من هذا المثال

على الرغم من أن المصافحة الودودة، والابتسامة العريضة، والتحية المرحة لها أهميتها العظيمة في تكوين الصداقات، إلا أنها لن تثمر عن شيء يذكر إلا إذا أدركت فعلاً رغبات الطرف الآخر. ولن تصل إلى أهدافك إلا إذا أعرضت عن التفكير فيما تريده من الطرف الآخر، وركزت جل تفكيرك على ما يمكنك أن تقدمه لهذا الشخص.

ولكي يتسنى لك هذا، يجب أن تدلف إلى عقل الآخر لكي تكتشف فعلاً رغباته. إنك في حاجة لأن تعرف ما الذي يحفز الآخر. وستود أن تكتشف هذه المحفزات السرية الخاصة به والتي تثيره فعلاً.

وقتها فقط ستدرك علة قوله ما يلفظ به؛ وعلة إتيانه الأفعال التي يأتيها. وحينها فقط سيتسنى لك توجيه المحادثة والسيطرة علها لصالحك.

ولا يستدعي الأمر أن تكون طبيباً نفسياً أو عالماً نفسياً، ولست في حاجة للحصول على درجة علمية متقدمة لكي يكون لديك القدرة على فهم الطبيعة البشرية بحيث تكتشف الحاجات والرغبات الدفينة للآخرين. إن التقنيات التي ستتعلمها، لا في هذا الفصل فحسب بل في الكتاب بأسره، سهلة الفهم، ويسيرة الاستخدام؛ والأهم من هذا كله، ستكتشف أنها ستجدي معك.

أستطيع أن أؤكد لك هذا، لأنني أمضيت حياتي كلها في دراسة علم النفس التطبيقي: وهو علم يفسر الأسباب الكامنة وراء أفعال وأقوال الناس. امنحني فقط بضع دقائق أستمع فيها إلى شخص ما، وسيمكنني أن أكشف لك عن رغباته في الحياة بصورة أفضل منه شخصياً. وبقليل من التمرين والخبرة، سيمكنك أن تكشف عن رغبات الآخرين بنفس المنوال. وعندما يتسنى لك هذا،

ستجني هذه الفوائد الأساسية

سيتسنى لك السيطرة على الآخرين

فعندما تستطيع توجيه والسيطرة على المحادثة، ستتمكن من السيطرة على الآخرين. قال السياسي البريطاني الشهير ديزرائيلي ذات مرة: "إن الرجال يحكمون بالكلمات". وتصريحه ينطبق اليوم كما انطبق حين صرح به أيضاً.

عندما تعي وتفهم هذه المحفزات الأربعة عشر التي تجعل الناس يلفظون ويأتون الكلمات والأفعال التي يلفظونها ويأتونها، وعندما تصل إلى حاجاتهم ورغباتهم الدفينة، وعندما تبذل قصارى جهدك لتساعدهم على الوصول إلى ما يبغونه أكثر من أي شيء، ستسيطر على الآخرين سيطرة لها مفعول السحر. وسيمتثل الآخرون دائماً لرغباتك.

سيمكنك قيادة، وتوجيه، والتحكم في المحادثة لصالحك

بينما تدرس السلوك البشري لكي تتم فهمك ومعرفتك بالبشر، وبينما تكتشف السبب وراء أقوال وأفعال الآخرين، وبينما تتعلم أسلوب تحليل الألفاظ والأفعال لكي تتعرف على محفزاتهم الخفية السرية، ستكتشف أن قدرتك على التأثير، والتحكم، وتوجيه المحادثة تواصل تطورها. وستصير متحدثاً رائعاً. وستكون لديك القدرة فعلياً على السيطرة على الآخرين من خلال أقوالهم.

ستصبح إنساناً جديداً يتمتع بشخصية مثيرة وقوية

وبمجرد أن تتعلم استخدام المحادثة للحصول على بغيتك، ستصير إنساناً مختلفاً تماماً. وستعود عليك شخصيتك الجديدة بالنفع على الفور. وعلى سبيل المثال، ستكتشف كيف أنك سرعان ما ستصبح قادراً على التصريح بما يدور في عقلك بطريقة يتمناها الجميع، ولا تواتي كثيرين الشجاعة لتبنيها. وستحقق العديد من الأشياء التي لا يجرؤ الآخرون حتى على محاولة إتيانها.

وبينما تتطور قدرتك على توجيه المحادثة والسيطرة على مجرياتها، ستكتسب أيضاً ثقة جديدة بالنفس. وستصير أكثر توازناً. وستعكس تصرفاتك وسلوكك شخصيتك الجديدة القوية المثيرة.

أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الفوائد العظيمة

أولاً، دعني أشرح لك تلك المحفزات الأربعة عشر التي تحرك أقوال وأفعال الناس. وبعدها سأريك أسلوب استغلال هذه المحفزات السرية لقيادة، وتوجيه، والتحكم في المحادثة لصالحك.

المحفزات الأربعة عشر التي تحفز الآخرين

سيسهل عليك إلى حد بعيد فهم السلوك البشري عندما تكتشف أن الناس يأتون أفعالاً ويلفظون ألفاظاً تتسق وحاجاتهم ورغباتهم الدفينة التي يجب أن تجد الإشباع.

إن كل ما يقوله المرء ويأتيه من أفعال يهدف إلى تلبية هذه الحاجات والرغبات. وبعض هذه المحفزات مادية بحتة. والبعض الآخر مكتسب من عملية التعلم بينما يمضي المرء في حياته.

الحاجات المادية

إن إشباع رغبة مادية ما من الممكن أن يصبح هدفاً محدداً يعلل سلوكاً محدداً لشخص ما. وهذه الحاجات الأساسية هي التي ترتبط بوجود المرء المادي وبقائه، ألا وهي: المأكل، والمشرب، والنوم، والملبس، والمأوى، ووظائف الجسم الطبيعية.

وفي الموقف الاجتماعي العادي، نادراً ما ستتاح لك فرصة استغلال الحاجة المادية للمرء لصالحك إلا إذا كانت هذه الحاجة المادية أصبحت رغبة استحواذية بسبب الطمع. دعني أشرح لك هذه النقطة بإسهاب أكثر.

إن الطمع يغلب علينا جميعاً في فترة من الفترات. فالطمع سيجعل المرء يتمنى أن يملك بيتاً أكبر من حاجته، وسيارة أغلى مما يستلزم الأمر، وملابس أفضل، وأكلاً أفخم، وبأسرع ما يمكن.

وعندما تتحول حاجة المرء إلى رغبة ملحة، فهذا لأنه أيضاً مدفوع بحاجة عميقة للشعور بالأهمية والمكانة؛ بالإضافة إلى رغبة لمزيد من المال وكل ما يشترى بالمال.

لا تسئ فهمي الآن. فأنا لست أقلل من شأن المال أو الأشياء المادية الطيبة في الحياة. فأنا إنسان عرضة للإغراءات أيضاً. فإذا خيرتني بين سيارة شيفورليه وسيارة كاديلاك، فسأختار الثانية دائماً. وما أريد قوله هو أنه متى أصبح متطلب شخص ما لهذه الحاجات الأساسية الحيوية هوساً لا يقاوم يدفعه للحصول على المزيد والمزيد منها بما يزيد على حاجته، فهذا مرجعه دائماً الطمع.

ويمكنك دائماً أن تستغل طمع الآخرين لمصلحتك. فيمكنك استغلاله للتأثير على المحادثة والتحكم فيها، وفي النهاية، للتأثير والتحكم في أفعال الآخر. تذكر فقط أنه:

عندما تفشل جميع المحفزات الأخرى، يمكنك دائماً استغلال طمع الآخر لتحقيق أهدافك.

الرغبات أو الحاجات المكتسبة

يكتسب المرء الرغبات أو الحاجات المكتسبة خلال حياته بينما يكتشف القيم التي يتمسك بها الآخرون وأهمية بعض السلوكيات والأفكار الاجتماعية المحددة. والحاجات النفسية مثل الرغبة في السلطة، والاستحسان، والقبول، وإرضاء الغرور، والحرية من الممكن حتى أن تكون أكثر قوة وإلحاحاً من الحاجات المادية الأساسية. إن الناس يفعلون

ما يلزم لتلبية هذه الحاجات والرغبات، بغض النظر عن شرعية أو أخلاقية الوسيلة من عدمها.

إن الرغبات الأساسية أو الحاجات المكتسبة التي تشكل نسيج الإنسان الطبيعي هي:

١. الشعور بقوة الشخصية والتفوق على الآخرين.

٢. إرضاء الغرور، والشعور بالكبرياء والأهمية.

٣. النجاح المادي: المال وكل ما يُشترى بالمال.

٤. تقدير الجهود، والتأكيد على قيمة المرء.

٥. القبول الاجتماعي، أو قبول الجماعة، والأقران.

٦. الرغبة في الفوز؛ الرغبة في احتلال المرتبة الأولى.

٧. الشعور بالانتماء، سواء لمكان أو لجماعة.

٨. فرصة التعبير الإبداعي.

٩. تحقيق شيء يستحق الجهد.

١٠. التجارب الجديدة.

١١. الحرية، والخصوصية بعيداً عن التطفل.

١٢. الشعور بتقدير الذات، والكرامة، واحترام الذات.

١٣. الحب بكل أشكاله.

١٤. الأمان العاطفي.

إنني لم أسرد هذه الرغبات الأساسية أو الحاجات بأي ترتيب أهمية معين باستثناء الرغبتين الأوليين –الرغبة في السلطة والحاجة إلى الشعور بالأهمية– اللتين يشعر علماء النفس أنهما أقوى محفزين على الإطلاق. ولكن النقطة الأساسية هي أن المرء لن يشعر بالرضى التام إن لم تشبع أي من هذه الرغبات والحاجات بصورة مُرضية. إن كل أفعال المرء موجهة صوب إشباع هذه الرغبات والحاجات. وكل لحظة تمر بالمرء –وكل خاطرة، وكلمة، وفعل– موجهة تجاه تحقيق هذه الأهداف.

الاستفادة من الـ ١٤ محفزاً سرياً لدى الآخرين

من المفترض أن يبدو لك جلياً على الفور أنك إن ساعدت المستمع إليك على تلبية رغباته بما تلفظ به من كلام، فستحكم سيطرتك عليه كلية. وسيمتثل لرغباتك عن طيب خاطر إذا أدرك الفائدة التي ستعود عليه من عمله هذا.

والكشف عن أي الرغبات هي التي تهيمن على موضوع حديثك أمر راجع إليك. ستحتاج أن تكتشف أيها تستطيع استغلاله للتأثير على تصرفاته والسيطرة عليه. اكتشف أقوى رغباته في الحياة، وحينئذ ستمتلك زمام الموقف طوال الوقت.

وعلى الرغم من أن المرء في حاجة إلى إشباع الرغبات الأساسية الأربعة عشر، إلا أنك سرعان ما ستكتشف أن ما يفتقر المرء إليه في الوقت الراهن هو ما يرغب فيه ويحتاج إليه أكثر من أي شيء آخر.

وبنفس الطريقة، *إذا كانت إحدى هذه الحاجات مشبعة بالفعل، فلن تتمكن من الاستفادة منها في هذا الوقت بعينه للسيطرة على الموقف.*

قد تبدو هاتان النقطتان كما لو كانتا جليتين بالنسبة لك، وربما أنك تتساءل عن علة ذكري إياهما، ولكنني كثيراً ما صادفت أشخاصاً يحاولون اكتساب السيطرة على الآخر، أو السيطرة على موقف ما بواسطة محاولة إشباع رغبة ما مشبعة بالفعل.

لا حاجة إلى المساومة إن لم تكن ضرورية حينها. ومن ثم فالأمر يرجع إليك فيما يتعلق بالكشف عن أي الرغبات أو الحاجات المحددة الأكثر أهمية لشخص ما في وقت محدد.

وتذكر أيضاً أن حاجات ورغبات المرء ليست ثابتة أبداً، إذ إنها تتغير طوال الوقت. فما كان يرغب المرء فيه بشدة منذ شهر أو أسبوع مضى، قد لا يرغب فيه على الإطلاق اليوم. ولذا سيتحتم عليك مواكبة والاطلاع بصورة شاملة على حاجات ورغبات المرء الراهنة. ولكي يتحقق لك هذا، استمع إلى مفاتيح الكلام في حديثه. وإذا كان متردداً في التصريح، يجب عليك أن تحثه على الكلام.

خمسة أساليب مجربة ومضمونة يمكنك استخدامها لحث الآخر على الكلام

إن أكثر السبل موثوقية لحث الآخر على الكلام بحيث يتسنى لك الكشف عن أكثر رغباته إلحاحاً هي طرح أسئلة عليه. وبالطبع، لا يمكنك أن تكون مباشراً في أسئلتك هذه، بل يجب أن تكون حذقاً في أساليب طرح الأسئلة. ويمكنك استخدام الإرشادات الخمس التالية لحث الآخر على الكلام عن نفسه ورغباته الأكثر إلحاحاً.

١. أظهر اهتماماً صادقاً بالآخرين؛ تجاه كل شخص ومشاكله الخاصة.
٢. كن مستمعاً جيداً. وراقب ما لا يصرح به بالإضافة إلى ما يصرح به. ومن الضروري جداً التحلي بالصبر لكي تصبح مستمعاً جيداً.
٣. شجع الآخر على الكلام عن نفسه. اطرح عليه أسئلة إيحائية لتساعده على البدء.
٤. تكلم دائماً في إطار اهتماماته لكي تستكشف رغباته. وإياك أن تطلع الآخر على الفائدة التي تسعى وراءها من جراء تعاملك معه؛ فهو لن يهتم كثيراً بهذا.
٥. أشعر الآخر بأهميته. وأرضِ غروره بصدق.

ولكي تحصل على إجابات محددة لأسئلتك، من الأفضل دوماً أن تستغل أدوات الاستفهام الخمسة: من؟ *وماذا؟* ومتى؟ *وأين؟ ولماذا؟* ويمكنك أيضاً أن تستغل أداة الاستفهام "كيف" لمعرفة المزيد عن الآخر.

كيف تطرح أسئلة تؤدي إلى إجابات صادقة؟

لقد درج أحد مندوبي مبيعات وثائق التأمين، ويدعى بايرون كنت، على الاحتفاظ بسجل لمئات المقابلات الشخصية لكي يكتشف السبب وراء شراء البعض لوثائقه وإحجام البعض الآخر. واكتشف أنه فيما يربو على ٦٠ بالمائة من الحالات، أن الاعتراض الأساسي الذي يقول العميل المرتقب أنه يمنعه من شراء وثائق التأمين لم يكن هو السبب الحقيقي على الإطلاق.

واكتشف بايرون بناء على بحثه أن الناس عادة ما يتعللون بسببين عند إتيان أي فعل: *السبب الأول هو الذي يبدو منطقياً للمستمع، والسبب الحقيقي الذي يحتفظون به لأنفسهم.*

ويقول بايرون إنه لكي يتسنى الكشف عن السبب الحقيقي وراء أقوال وأفعال الناس، يجب أن يلح المرء في السؤال التالي: "هل هناك أي سبب آخر؟" أو "وماذا أيضاً؟".

موضوعات محددة يطيب للناس طرقها

بغض النظر عن الشخص، وأهميته، ومدى ثرائه، وحجم نجاحه، فإن أهم موضوع بالنسبة له في الدنيا هو نفسه. فيطيب له أن يطلعك على كل شيء عن نفسه، وكيف أنه بدأ من الصفر وصار نموذجاً يحتذى به، وحجم الأموال التي كسبها، وأهمية شخصيته

في المجتمع، إلخ. دعني أضرب لك مثالاً كلاسيكياً لكي أبين لك كيفية استغلال نقطة الضعف البشرية هذه لصالحك، كما فعل بول جيه. ماير.

بول جيه. ماير هو مؤسس ورئيس شركة SMI International of Waco، بولاية تكساس. وتعد هذه الشركة أضخم منتج وموزع للدورات المسجلة عن التحفيز الشخصي، وتطوير مهارات القيادة، والتدريب على المبيعات.

ولكن قبل أن يؤسس السيد ماير شركته، كان يبيع وثائق التأمين في فلوريدا. وبينما كان في أحد مرافئ اليخوت بمدينة جاكسونفيل، خطرت له فكرة عبقرية. فقد استنبط أن كل من يمتلك يختاً يتحتم أن يكون لديه فكرة عن كيفية إحراز النجاح. وبعد أن دوّن أرقام لوحات السيارات طراز لينكولن وكاديلاك الخاصة برواد نادي اليخت، اقتفى أثر أصحابها، وسأل كل منهم حول الأشياء التي يدينون لها بالفضل فيما حققوه من نجاح.

ولقد انبهر هؤلاء الأشخاص بأسلوب السيد ماير الصادق لدرجة أنهم أجابوا على أسئلته بسرور ودون أي تردد. أترى؟ فعلى الرغم من كل الأموال التي جنوها، إلا أن هؤلاء الأثرياء كانوا يتوقون للاهتمام. ولازالوا في حاجة إلى إرضاء الذات؛ وانتابتهم رغبة في الشعور بأهميتهم.

وبعد أن أدرك هذه الرغبة الأساسية لديهم، حصل السيد ماير على المعلومات التي كان يبحث عنها. وأخذ إجاباتهم، ونقحها، وتوسع فيها، وأعاد جمعها بجانب بعض مفاهيمه الأصلية. وكانت محصلة كافة هذه الأفكار هي "خطة النجاح" الشخصية الخاصة به، وأساس الدورة الأولى لمعهد Success Motivation Institute.

ويوضح هذا المثال الوجيز أن موضوع المحادثة المفضل لشخص ما هو نفسه. وما يتبع هذا الموضوع عن كثب هو امتداد لنفسه: زوجته، أطفاله، وأحفاده. وتتضمن الموضوعات الأخرى ذات الصلة عمله أو وظيفته، وهواياته، وتوجهاته السياسية، وعقيدته.

وكما ترى مما سلف، فهناك موضوعات أكثر فائدة بكثير من الحديث عن صحة المرء والطقس.

السبب وراء أهمية المعلومات الدقيقة حول رغبات الآخرين

لكي تكتسب سلطة ونفوذاً بما يكفل لك السيطرة على أي محادثة، يجب أن تحيط علماً بما لا يدع مجالاً للشك برغبات الآخر لكي تساعده في تلبيتها. ولذا فإن المعلومات الدقيقة حول رغبات الآخر لها أهمية شديدة.

ويسعني أن أوضح هذه النقطة بضرب مثل كان لي احتكاك شخصي به. كانت إحدى شركات تصنيع الإلكترونيات تعاني من كافة أنواع المشاكل مع العاملين فيها. فقد كانت الروح المعنوية والذكاء التنظيمي في الحضيض. وكان قسم مراقبة الجودة يعيد ٣٠ بالمائة من الإنتاج نظراً للعيوب التي تشوبه. وزادت نسبة الغياب عن العادي بنسبة ٢٥ بالمائة. وتقلص هامش ربح الشركة حتى كاد لا يذكر.

واتصلت هذه الشركة بشركة استشارات إدارية لتكشف عن مصدر المشكلة. وبعد أن أجرت الشركة الاستشارية عدداً من المقابلات الشخصية بالعاملين، شكلت استبياناً ورد فيه ٨ رغبات بشرية. وطلبت من كافة العاملين بالشركة ترتيب هذه المتطلبات الثمانية الأساسية بحسب أهميتها.

وطلبت الشركة الاستشارية أيضاً من المديرين التنفيذيين بالشركة وإدارتها تصنيف هذه البنود الثمانية بحسب الترتيب الذي يعتقدون أن العاملين لديهم سيتبعونه.

موضح أدناه نتائج هذا الاستبيان. تظهر تصنيفات الإدارة للمتطلبات الثمانية الأساسية جهة اليسار بين قوسين لأغراض المقارنة.

تصنيف العاملين	الحاجات أو الرغبات الثمانية	تصنيف الإدارة
١.	التقدير والعرفان بالعمل المنجز	(٧)
٢.	عمل مثير وجدير بالاهتمام	(٣)
٣.	أجر عادل بالإضافة للعلاوات	(١)
٤.	الاهتمام والتقدير	(٥)
٥.	الترقي بحسب الجدارة لا الأقدمية	(٤)
٦.	إسداء النصح في المشاكل الشخصية	(٨)
٧.	ظروف عمل مادية مؤاتية	(٦)
٨.	الاستقرار الوظيفي	(٢)

وكما يتضح لنا، فإن ترتيب العاملين للحاجات والرغبات الثمانية يختلف تماماً عن ترتيب المديرين التنفيذيين في الشركة. وعندما ركزت الإدارة على ما يريده العاملون بالفعل -بدلاً من تخمين ما يريدونه- انتهت مشاكل الشركة، بين ليلة وضحاها تقريباً. وكان هذا منذ ما يقرب من ١٠ سنوات. والشركة اليوم تعد ضمن أفضل شركات تصنيع الأجهزة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية وتمتلك أسواقاً في شتى أرجاء العالم.

إن الاستبيان المعروض هنا هو الاستبيان الأصلي. ولقد واظبت الشركة على إجراء هذا الاستبيان سنوياً. وفي أثناء فترة الكساد التي أطاحت بالأسواق في أوائل الثمانينيات، عندما ندرت الوظائف، وارتفعت معدلات البطالة إلى أعلى مستوياتها، انتقل الاستقرار الوظيفي من المركز الثامن إلى المركز الثالث. وهذا في حد ذاته يشدد على الحاجة إلى إعادة التقييم المستمر لحاجات ورغبات الفرد.

إن السبب وراء ضربي هذا المثال هنا هو أن أوضح لك أنه يستحيل أن تسيطر على موقف ما بواسطة التكهن برغبات الآخر. بل يجب عليك أن تعلم تمام العلم برغباته لكي يتسنى لك مساعدته على تحقيقها. وحينها فقط سيكون لديك القوة للسيطرة عليه وعلى الموقف لصالحك. والوسيلة الوحيدة للحصول على هذه المعلومة هي المحادثة، خاصة عن طريق طرح أسئلة.

مثالان يوضحان كيفية الاستفادة من الحاجات والرغبات السرية للآخر لمصلحتك الشخصية

المثال الأول: كان مندوب التأمين الخاص بي، ويدعى تيد جيه، يكسب دخلاً متوسطاً عن طريق اتباع الأسلوب التقليدي لبيع وثائق التأمين، حيث كان يحاول إقناع العميل بأن التأمين يضمن حياة الأسرة بعد وفاة رب المنزل.

ولقد حضرت سكرتيرته، باتريشا، العديد من محاضراتي التي تناولت فيها تحسين مهارات المحادثة واستخدام الكلمات. واقترحت على تيد أنه قد يفيد من تغيير أسلوب مبيعاته بحيث يعرض على العميل المرتقب الفرصة للسيطرة والهيمنة على عائلته، حتى بعد موته.

واتصل بي تيد في اليوم التالي ليخطرني بمدى تطور وازدهار عمله بسبب هذه التكتيكات الجديدة. وقال تعليقاً على ذلك: "عندما كنت أعرض على رجل ما وثيقة تأمين تستفيد منها عائلته فقط، كنت أعرض عليه ميزة لم يكن سيستغلها أبداً. والواقع أنني كنت أحمله على التفكير في الموت بنبرة البيع القديمة التي كنت أتبعها، ولم يكن الرجل يتقبل هذه النبرة أبداً".

"ولكن بعد أن عرضت عليه فرصة السيطرة والهيمنة على أنشطة عائلته وتوجيهها حتى بعد مماته، أدرك أن الموقف سيبدو كما لو كان حياً بشكل أو بآخر. ولم ينسحب من الصورة بالكلية. لقد تضاعفت مبيعات وثائق التأمين على الحياة خاصتي أربعة أضعاف بسبب هذا التوجه الجديد، والفضل في ذلك يرجع لك ولسكيرتيرتي اليقظة".

إن فكرة رغبة الناس في السيطرة على الآخرين فكرة رائعة يجب أن يضعها المرء في حسبانه. وعلى الرغم من أن القليلين هم الذين الذي سيقرون هذه الحقيقة، إلا أنها رغبة راسخة خفية في كل منا. وما السر وراء هذه الرغبة؟ لأنك إذا سيطرت على شخص ما وهيمنت على تصرفاته، فإن هذا يشعرك بأنك أكثر منه أهمية. وشعور المرء بأهميته هو إحدى الرغبات الأساسية الأربع عشرة للبشر.

المثال الثاني: يمتلك جاري، جيري وست، شركة لأجهزة التدفئة والتكييف. ولقد اكتشف أن المبيعات راكدة بعد أزمة الطاقة، والمعدلات الزائدة للخدمات التي بدأت في أوائل السبعينيات. ولقد كان الناس على استعداد للتخلي عن الرفاهية الفعلية التي توفرها لهم أجهزة التدفئة بسبب التكلفة العالية للكهرباء.

حاول جيري أن يبتكر ميزات جديدة للعملاء في محاولة لتحفيز المبيعات الراكدة، ولكنه كان مشتتاً فيما يتعلق بإيجاد السبيل لذلك.

وعندما شكا لي مشكلته، أوضحت له أن فتح النوافذ كبديل للتدفئة والتكييف من الممكن أن يجعل المنازل عرضة للسرقة. واقترحت عليه أن يعرض على عملائه المرتقبين أماناً مادياً وعاطفياً، وكذلك سبل الراحة وأسباب صحة أفضل.

وقرر جيري أن يجرب هذا الأسلوب الجديد. وليثبت هذه الفكرة، ألحق تقارير أمنية مستقاة من الصحيفة المحلية ولصقها بدفتر المبيعات ليري العملاء المرتقبين معدلات الجريمة المتزايدة في مجتمعهم.

وبعدها طفق يشرح لعملائه المرتقبين أن النوافذ ستغلق في وجود تكييف الهواء، وسيصبح البيت أكثر راحة وخصوصية، وأكثر حماية، ويستطيع المرء أن ينام ملء جفنيه مساء مطمئناً إلى أن عائلته وبيته، ومقتنياته الثمينة في أمان.

وقال لي جيري بعدها: "لقد بعت عدداً من أجهزة التكييف بفضل هذا الأسلوب لم يسبق أن بعته في حياتي. إن الأشخاص الأكبر سناً أكثر عناية بأمانهم من أي شيء آخر، ولدينا في فلوريدا هنا عدد ضخم من المواطنين كبار السن".

يمكنك أن ترى من خلال هذين المثالين الموجزين مدى سهولة السيطرة على أي موقف متى وظفت الحافز الصحيح الذي من شأنه حث الآخر على إتيان الفعل الذي تبغيه.

والآن وقبل أن ننتقل للفصل التالي حيث سترى كيفية استخدام كلمات وعبارات محددة للبدء في إجراء محادثة مع الغرباء، دعني ألخص الفصل ١ بهذه الطريقة.

قد يبدو لك أن الوقت الذي تم تكريسه لدراسة المحادثة الفعلية في هذا الفصل محدود جداً. وهذا صحيح فيما يتعلق بالكلمات والعبارات المحددة. ولكن هذا الفصل يرسي أساس كافة أشكال المحادثة، سواء على المستوى العملي أو الاجتماعي.

عندما تدرك المحفزات السرية لشخص ما، وعندما تلم بحاجاته ورغباته الدفينة، ستملك سطوة لا حدود لها. وسيمكنك السيطرة على أية محادثة، عملية أو اجتماعية، تجريها مع أي شخص. وعندما يتسنى لك السيطرة على مجريات المحادثة، سيمكنك السيطرة على الطرف الآخر أيضاً. وما من شك في هذا. فكما قال ديزرائيلي: "إن الرجال يحكمون بالكلمات".

إذا أوليت ما يود المستمع إليك أن يسمعه تفكيراً أكثر مما تود أن تقوله، فدائماً ما ستتلقى الاستجابة التي تستهدفها. وهذا يجعلك في موقف المسيطر تماماً.

لإيجاز هذا الفصل بسرعة، دعني أسرد ثانية الرغبات والحاجات المكتسبة الأربع عشرة الأساسية لدى كل إنسان:

١. الشعور بالقوة الشخصية والتفوق على الآخرين.
٢. إرضاء الغرور، والشعور بالكبرياء والأهمية.
٣. النجاح المادي: المال وكل ما يُشترى بالمال.
٤. تقدير الجهود، والتأكيد على قيمة المرء.
٥. القبول الاجتماعي، أو قبول الجماعة، والأقران.
٦. الرغبة في الفوز؛ رغبة المرء في احتلال المرتبة الأولى.
٧. الشعور بالانتماء، سواء لمكان أو لجماعة.
٨. فرصة التعبير الإبداعي.
٩. تحقيق شيء يستحق الجهد.
١٠. التجارب الجديدة.
١١. الحرية، والخصوصية بعيداً عن التطفل.
١٢. الشعور بتقدير الذات، والكرامة، واحترام الذات.
١٣. الحب بكل أشكاله.
١٤. الأمان العاطفي.

إذا بذلت قصارى جهدك لمساعدة شخص ما على تلبية هذه الحاجات الأساسية، فإنك...

١. ستكتسب مزيداً من السلطة والنفوذ على الآخرين.
٢. سيكون لديك القدرة على قيادة وتوجيه والسيطرة على مجريات المحادثة لصالحك الشخصية.
٣. ستصبح شخصاً جديداً يتمتع بشخصية مثيرة وقوية.

إذا كنت في حيرة من أمرك فيما يتعلق بكيفية البدء في الكشف عن الحاجات الدفينة لشخص ما، يمكنك أن تبدأ دائماً بإرضاء غروره. إن الشخص الذي لا يسعى وراء الشعور بأهميته لا يعد ضمن الأحياء. ولذا، أشعره بأهميته بينما يتحدث عن نفسه، وسرعان ما ستعلم حاجاته ورغباته الأخرى. ولا يسعه سوى الكشف لك عن هذه الجوانب بينما يتحدث عن نفسه، وعن أحلامه، وآماله، ورغباته.

وإذا كنت بأي شكل من الأشكال متشككاً في هذه الطريقة، أقترح عليك أن تخوض هذه التجربة. استخدم هذا الإجراء لأسبوع. وتأكد بنفسك. وستذهل للنتائج المدهشة التي ستحققها. وستكتشف بسرعة كيف ستسير الأمور في صالحك بصورة أفضل من خلال كلامك مع الآخرين. إنني أضمن لك أن تحصل على النتائج المرجوة.

الفصل ٢

ستة أساليب مضمونة لاستهلال المحادثة والشعور بالراحة التامة مع الغرباء

هل تشعر بالحيرة حول ما يجب أن تقوله والطريقة التي يجب أن تتصرف بها عندما تلقى شخصاً غريباً؟ هل تود أن يكون لك اليد العليا في المحادثة حتى تستطيع فرض سيطرتك على الموقف، ولكنك لا تعلم حقاً كيفية هذا ولا نقطة البداية؟ وربما أنك في حاجة إلى أن يكون لك نفوذ على الآخرين لكي يتسنى لك السيطرة على توجهات أو أفعال شخص ما من لقائكما الأول، ولكنك تجهل كيفية تحقيق هذا. وربما أنك تود أن تتمتع بخدمة أفضل من نادلة ما في مطعم ما أو موظف ما في محل ما.

سأقدم لك في هذا الفصل بعض الأساليب التي ستتيح لك تحقيق هذا كله، وأكثر بكثير. وسأريك كيف تشرع في إجراء حوار مع الغرباء بالأسلوب السديد بما يكفل لك التسيد على توجهاتهم وأفعالهم والسيطرة عليها من البداية. ولكي يتسنى لك هذا يجب أن تكون دائماً قادراً على...

ترك انطباع أولي رائع

إن تركك انطباعاً أولياً رائعاً يمثل أكثر من نصف مهمة حصولك على بغيتك من الغرباء. فالطريقة التي تؤثر بها على الآخرين في لقائك الأول بهم عادة ما ستحدد كيفية استجابتهم لك لفترة طويلة.

فإذا أزعجت شخصاً ما في لقائك الأول به، فقد يتطلب الأمر شهوراً أو حتى سنوات لتمحي انطباع هذا الشخص الأولي السيئ عنك. اعلم أن أول كلمات قليلة ستتلفظ بها أهم بكثير من الآلاف التالية.

على سبيل المثال، لنفترض أن وجهك تنطبع عليه نظرة كراهية للعالم كله في أول لقاء لك بآخر. اعلم أنك مهما التقيت به بعد ذلك، سيتذكر دائماً هذا الانطباع الأول السيئ الذي انطبع في ذاكرته عنك. وسيواصل التفكير فيك بصفتك شخصاً كثير الشكوى ذا نظرة بائسة للحياة.

لقد كنت أتجاذب أطراف الحديث مع سكوت كينيدي في صباح أحد الأيام على الإفطار بالغرفة التجارية. وانضم إلينا شخص آخر –وهو رجل أعمال، دعنا نطلق عليه جون– وتجاذبنا أطراف الحديث لفترة وجيزة.

وبعد أن رحل جون قال سكوت: "لا أستطيع أن أتحمل هذا الرجل. فمزاجه بشع، كما أنه يتعامل مع مساعديه بشكل كريه".

وذهلت لتعليق سكوت، وقلت له: "لا أستطيع أن أفهم موقفك، يا سكوت. إن معرفتي بجون ترجع إلى فترة طويلة. وهو أحد أكثر الناس مرحاً وأطيبهم قلباً في المدينة كلها. ولم أره يفقد أعصابه أو يرفع صوته غضباً في يوم من الأيام طوال السنوات التي عرفته فيها".

فأجابني سكوت بقوله: "كل ما أعرفه عن الرجل هو أنني دلفت إلى محله في يوم من الأيام وكان يوبخ العاملين لديه بجانب ماكينة الصرف على مرأى ومسمع من كل العملاء. وكان ثائراً. واستحال وجهه لحمرة شديدة وكان يصرخ بجنون. ولم يكن لديه حتى الكياسة لتأنيب العاملين لديه بعيداً عن الآخرين".

وعقبت على كلامه قائلاً: "إنني مندهش لكلامك هذا، يا سكوت. فليس هذا من خصال جون أبداً. لابد أن مكروهاً شديداً قد حدث أدى به للتصرف بهذا الشكل آنذاك. إنني على يقين من أن هذا استثناء لأنه أحد ألطف الناس الذين عرفتهم في حياتي مزاجاً".

فقال سكوت: "ربما أنك على حق، ولكنني لم أتردد على محله منذ ذاك الحين، ولن أذهب إليه أبداً. فقد كانت هذه المرة كافية بالنسبة لي. فلا حاجة لي على الإطلاق بأرباب الأعمال الذين يستغلون مناصبهم لإساءة معاملة العاملين لديهم والحط من شأنهم بهذا الشكل".

والواقع أنني أعلم أن جون أكثر أرباب العمل صبراً، وطيبة قلب، وكياسة. وهو يبذل كل ما في وسعه لتحري اللياقة مع مساعديه. وأعلم أيضاً أنه خصص العديد من قروض بلا فوائد لبعض العاملين لديه لمساعدة أبنائهم على استكمال دراستهم الجامعية. ولكن لسوء الطالع أنه فقد أعصابه في تلك المرة التي رآه فيها سكوت، وكان انطباع سكوت عنه هو الانطباع الدائم.

ولذا، من المهم جداً أن تدرك كيف تترك الانطباع الصحيح على الآخرين في أول لقاء يجمعك بهم. ولذلك، فأنا أود استغلال باقي هذا الفصل لأوضح لك كيف تسلك النهج الصحيح في إجرائك المحادثة الأولى مع الغرباء بما يكفل التأثير على توجهاتهم وأفعالهم والسيطرة على مجريات الحوار من البداية. وعندما تدرك كيف تفعل هذا،

ستجني هذه الفوائد الست شديدة الأهمية

١. عندما تقوم بتوظيف الأسلوب الأول الذي سألتك إياه، ستجني فائدة معرفة كيفية استهلال محادثة مع الأشخاص الغرباء عنك تماماً بلباقة ودبلوماسية.

٢. وعندما تقوم بتوظيف الأسلوب الثاني، سيكون لديك القدرة على السيطرة على الآخر على الفور. وستتولى زمام المحادثة تلقائياً.

٣. وسيوضح لك الأسلوب الثالث كيفية حصولك على خدمة سريعة متميزة من النادلة، والموظف، وحتى من موظفي الحكومة البيروقراطيين.

٤. وعندما تقوم بتوظيف الأسلوب الرابع، ستتعلم كيف تحمل شخصاً غريباً عنك تماماً على بذل كل ما في وسعه لمساعدتك.

٥. وسيوضح الأسلوب الخامس لك كيف يمكنك إقامة صداقة دائمة مع الغرباء عنك.

٦. وعندما تقوم بتوظيف الأسلوب السادس سيتسنى لك التحكم في اتجاهات الغرباء وانفعالاتهم. ومتى تأتى لك هذا، ستستطيع أيضاً السيطرة على أفعالهم.

الأساليب الستة التي تستطيع توظيفها لجني هذه الفوائد

الطريقة اللبقة لاستهلال محادثة مع شخص غريب عنك تماماً

كان هناك صديق لي يدعى "رون" يتمتع بالقدرة على استهلال المحادثة مع الغرباء بالسهولة التي نتحدث بها أنا وأنت مع أصدقاء العمر. ولقد عكفت على دراسة أساليبه لفترة طويلة لأنني كثيراً ما شعرت أنني أستطيع أن أفيد من أساليبه الموهوبة تلك. ما سر رون؟ *إنه يلجأ إلى إرضاء غرور الآخر... ويجعله يشعر وكأنه أهم شخص في العالم.*

وإليكم بعض افتتاحيات المحادثة العديدة التي يوظفها رون:

١. لطالما كنت مولعاً بالكمبيوتر، ولكنني لا أفهمه على الإطلاق. هل يمكنك أن تطلعني على المزيد حوله؟ (من الممكن توظيف هذه الافتتاحية في أي مهنة).

٢. لطالما تمنيت أن ألم بمزيد من المعلومات حول إدارة الأعمال. هل لك أن تحدثني عن منصبك كمدير وطبيعة العمل الذي تضطلع به؟ (هذه الافتتاحية أيضاً يمكن توظيفها في أي ضرب من ضروب العمل).

٣. لم أر مثل هذه الأقراط الرائعة من قبل. هلا أخبرتني أين أستطيع الحصول على مثل هذه الأقراط لزوجتي؟

٤. كيف تستطيع الاحتفاظ بهذا السلوك الهادئ تجاه الحياة في ظل ضغوط العمل المحمومة التي يجب أن تتحملها يومياً؟

٥. لم يسبق أن التقيت بفني متخصص لم أستمتع بالحديث معه. هلا أطلعتني بالمزيد عن تخصصك؟

٦. إنني معجب باسمك كل الإعجاب. هلا أخبرتني بالمزيد حول أصله ومعناه؟

لا يوجد حد لافتتاحيات المحادثة التي يمكنك توظيفها. ويمكنك أن تبتكر افتتاحياتك الخاصة. *والتوجيه الوحيد الذي تحتاج أن تتبعه هو أن تطرح أسئلة إيجابية لكي تحث الآخر على الكلام عن اهتماماته الشخصية.* وتلك وسيلة موثوقة لتشجيع الآخر على التحدث إليك بحرية وطلاقة.

ركز اهتمامك ببساطة على ما يهتم به، لا على ما تهتم أنت به. واحرص دوماً على إرضاء غرور الآخر. أشعره بأهميته وتأكد أنك لن تخفق أبداً. إن هذه الطريقة هي إحدى أفضل السبل لاستهلال محادثة في العالم مع الغرباء.

كيف تحكم سيطرتك على المحادثة فوراً؟

عندما يلتقي اثنان لأول مرة، فإن أحدهم يسيطر على مجريات المحادثة، ويتبعه الطرف الآخر. ويمكنك أن تتولى زمام الأمور إذا كنت تعلم أن كل شخص في العالم ينتظر من يأخذ بيده ويلقنه ما يجب أن يفعله. اجعل من نفسك المسيطر على الآخر. ستكتشف أن هذه الاستراتيجية المذهلة تمكنك من السيطرة على الفور على الغرباء.

كل ما يلزم هو أن تملك زمام المبادرة وستتحكم في زخم المحادثة. وإذا تبنيت موقفاً إيجابياً مفترضاً أن الآخر سيمتثل لما تقوله له، فستجد أنه سينفذ ما تطلبه منه بنسبة ٩٥ بالمائة دون شك أو تساؤل. وبالنسبة للـ ٥ بالمائة المتبقية من الحالات سيتطلب الأمر مجهوداً إضافياً من جانبك فحسب.

والبعض الآخر سيتقبلك بحسب تقديرك لنفسك. فأنت مسئول أكثر من غيرك عن كيفية قبول الآخرين لك. وكثير من الناس ينتابهم القلق حول رأي الآخرين فيهم. ويمكنك أن تتخلص من هذا الشعور غير المبرر بالخوف إذا ما تذكرت فحسب أن لا مسئولية تقع على عاتقك فيما يتعلق برأي الآخرين فيك، ولكنك مسئول فحسب عن رأيك في نفسك. والآخرون يكونون رأيهم حول شخصيتك بناء على رأيك أنت في نفسك.

فإذا تصرفت وكأنك نكرة وقللت من شأن نفسك، فسيعاملك الآخرون على نفس هذا الأساس أيضاً. ولكن إن تصرفت من منطلق أنك شخص ذو سلطة، فسيتعامل معك

الآخرون بناء على هذا أيضاً. والحقيقة أن المرء يستطيع أن يتمتع بأية صلاحيات وحريات يتحرك في حيزها دون معارضة من أحد. تولَّ دور القائد، وسيطر على المحادثة، وسيخضع الآخرون لك.

كيف تحصل على خدمة متميزة من نادلة أو موظف ما؟

إن إحدى أعمق الرغبات التي تسيطر على الجميع هي الرغبة في الشعور بالأهمية؛ والتوق للتقدير. ففي كل مرة تتعامل فيها مع غريب، يمكنك إشباع هذه الرغبة الدفينة بكلمات بسيطة لن تكلفك مليماً. كل ما عليك أن تطري الآخر وتسوق له مجاملة غير متوقعة.

على سبيل المثال، كلما دلفت إلى أي مطعم حرصت على إطراء نادلتي بصورة أو بأخرى. ففي صباح أحد الأيام بدت النادلة التي أحضرت لي الماء وقائمة الطعام متذمرة ومنزعجة. وصممت على أن أغير مزاجها على الفور.

فقلت لها: "يا له من عطر رائع. لا شك أنك تجعلين عجوزاً يشعر بالشباب والحياة مجدداً".

وعلى الفور أضاء وجهها وحلت ابتسامة ساحرة محل عبوسها وقالت: "أشكرك. هذه أروع مجاملة سمعتها هذا الصباح".

ما من شك أنها أعدت البيض بنفس الطريقة التي تنال إعجابي؛ مطهو بدرجة فوق المتوسط، ليس طرياً وليس ناضجاً أكثر مما يجب، وإنما مطهو بالطريقة التي أحبها تماماً. ولقد أتت لي بمزيد من حلوى الهلام لخبزي المحمص، وملأت قدح القهوة خاصتي دون أن أطلب منها، كل هذا لأنني سقت لها مجاملة بسيطة.

هل وددت أبداً في أن تجلس على مقربة من العرض في الملهى الليلي لكي تستطيع مشاهدته؟

سيثمر نفس الأسلوب السابق عن نفس النتائج التي ستترتب على دفع إكرامية تبلغ ٢٠ دولاراً، بيد أنه لن يكلفك شيئاً على الإطلاق.

لقد كنت أنا وزوجتي واقفين في طابور طويل انتظاراً لعرض العشاء بملهى "فلامنجو" الليلي، وهو أحد الملاهي الليلية بمدينة لاس فيجاس. وكان رئيس الجرسونات يذرع الصف جيئة وذهاباً بطول الطابور الطويل متفحصاً الضيوف. وكان يرتدي حلة رائعة تتناسب ووجبة العشاء، وكانت لديه لحية ساحرة مثل تلك التي كان يتمتع بها أناس من أمثال هيمنجواي، أو كيني روجرز، أو كريس كريستوفرسون.

فقلت له: "ليتني أستطيع أن أطيل لحيتي بحيث تحاكي لحيتك الأنيقة. لطالما كنت أود أن أطيلها، ولكن لم تواتني الشجاعة أبداً. وكان عليّ أن أرضي نفسي بشاربي المشوب بالبياض".

فسألني بعد أن رمقني بنظرة خبيثة: "ماذا الذي يجعلك تنتظر هنا في نهاية الصف في حين أنك حجزت مائدة في المقدمة؟ تقدم إلى حيث من المفترض أن تكون، وسأحرص على إرشادك أنت وزوجتك لمكانكما على الفور".

إذا أردت أن تتعامل معاملة خاصة وتتمتع بخدمة متميزة عندما تدلف إلى مطعم ما أو محل مزدحم، فألق على مسامع النادلة أو الموظف مجاملة غير متوقعة، وسترى بنفسك كيف ستبدأ الأمور في التغير لصالحك. إن هذا الإجراء من شأنه حتى أن يزيل الحواجز بينك وبين موظف الحكومة البيروقراطي وسلوكه المتعالي، وهذا أقرب ما يكون إلى المعجزة.

كيف تجعل شخصاً غريباً عنك تماماً يبذل ما في وسعه لمساعدتك؟

إن أردت أن يبذل الغرباء من أجلك أقصى جهدهم لمساعدتك، وإن أردت أن يلبي لك شخص لم يسبق لك أن قابلته من قبل كل ما تطلبه منه، فقل له شيئاً يشعره بأنه أرفع منك شأناً ومنزلة بصورة أو بأخرى.

إن الحقيقة البحتة هي أن كل من تقابلهم يشعرون بأنهم أفضل منك بصورة أو بأخرى. والسبيل الأكيد لقلب هؤلاء هي أن تؤكد لهم علمك بتفوقهم وتقره. كل ما عليك هو أن تطلب النصح من أحدهم، أو تطلب من أحدهم رأيه، أو مساعدته، وسيبذل كل في ما وسعه ليمد لك يد المساعدة.

لازلت أتذكر جيداً الوقت الذي قصدت فيه محل بيع أدوات الصيد هنا بولاية فلوريدا لشراء أول معدات صيد من البحر. ولم أدر كيف أو أين أبدأ بحثي. وكان العامل بالمحل مشغولاً مع عدد كبير من الزبائن ولذا تعذر عليه مساعدتي على الفور.

فطفقت أرفع صنارة تلو الأخرى من الرف وأعيدها إلى مكانها فحسب. ثم تفحصت الصنارات والأوزان ولكنني لم أدر أيها أختار وأيها أستبعد. ولاحظت رجلاً يقف يساري يرمقني بنظرة مشفقة، فسألته قائلاً: "هل يمكنك مد يد العون لي وإسداء بعض النصائح؟ فلم يسبق لي أن قمت بصيد سمك السيف، ولست أدري كيف أو من أين أبدأ؟".

فأجابني قائلاً: "بالتأكيد، دعني أساعدك. لازال أمامي ساعة كاملة قبل أن أذهب إلى عملي، وسيسعدني أن أرشدك إلى ما يجب أن تشتريه وما يجب أن تتجنبه".

فقلت له: "لا أود أن أثقل عليك. ولا أحب أن أضيع عليك ساعة الغداء. ولكنني سأفيد بالتأكيد من بعض النصائح من خبير مثلك".

فرد بقوله: "لا تقلق بشأن ساعة الغداء. فأنا بحاجة للإنقاص من وزني على كل حال. المهم الآن أن أزودك بعدة الصيد السليمة".

ومن ثم طفق يطلعني على كافة أوجه الاختلاف بين صنارات الصيد، ثم أطلعني على النوع الذي يستخدمه هو شخصياً ورشح لي نفس هذا النوع. وبعد أن اختار البكرة وشرح لي كيفية تثبيتها على الصنارة، انتقى لي الخطاطيف، وأوزان الصنانير، والأنابيب السليمة، وكماشة الصيد، والعداد، وسكيناً لتقطيع الأسماك لشرائح.

ولقد أمضى معي قرابة الساعة. وكنت قد انتهت من تبضعي، وكان يشرح لي كيفية تجميع عدة الصيد كلها عندما ألقى نظرة على ساعته وقال: "أعتقد أنك صرت على أهبة الاستعداد الآن. يؤسفني أن أرحل، ولكن يجب أن أعود للعمل الآن".

فقلت له: "إنني ممتن حقاً لمساعدتك. لا أدري ماذا كنت سأفعل من دونك. ولكن يؤسفني أنني أضعت عليك ساعة غدائك. أعتذر لك".

فأجابني قائلاً: "انسَ الأمر. لقد أسعدني أن مددت لك يد المساعدة".

إذا أبديت الاستعداد فحسب للاعتراف بأن الآخر متفوق عليك في جانب أو آخر وطلبت مساعدته، فسرعان ما ستكتشف أنك أفدت فوائد عظيمة من جراء هذا السلوك. إليك بعض العبارات التي من الممكن استخدامها لتؤتي الثمار المرجوة:

١. هلا مددت لي يد المساعدة في هذا من فضلك؟
٢. هلا أسديت لي بعضاً من نصائحك الحكيمة؟
٣. ما رأيك في هذا؟
٤. إنني أحترم رأيك في هذه المسألة.
٥. هلا شرحت لي كيف أقوم بهذا؟
٦. سأكون ممتناً لك إن أريتني كيف يمكنني أن أفعل هذا.
٧. إنني أعلم أنك خبير في هذا المجال. هلا أعطيتني بعض الإرشادات؟

إن هذه العبارات وغيرها من العبارات المشابهة ستساعدك على استهلال محادثة مع الغرباء عنك تماماً دون أن تشعر بغضاضة في هذا.

بالنسبة لي: *كل شخص أقابله يتفوق علي في جانب أو آخر أحاول أن أتعلم منه.* إذا تذكرت هذه الفكرة فحسب، فلن تصادفك مشكلة في تطبيق هذا الأسلوب لكي يعود عليك بفوائد عظيمة. خض التجربة، وستروق لك النتائج. إنني أضمن لك هذا.

ثلاثة أساليب مضمونة لإقامة علاقة صداقة مع الغرباء عنك تماماً

من السهل جداً استهلال محادثة مع الغرباء وإقامة علاقة صداقة معهم إذا ما ركزت على اهتمامات الآخر وليس اهتماماتك الشخصية.

وهناك عدد لا حصر له من افتتاحيات المحادثة تستطيع توظيفها للسيطرة على الوضع وحث الآخر على الكلام، ولكن الأساليب الثلاثة التي اكتشفت أنها الأكثر فعالية، مرتبة بحسب الأهمية، هي: اسم الشخص، ومهنته، وهوايته. دعني أشرح لك ما أعنيه.

١. إن اسم المرء هو أهم كلمة بالنسبة له في العالم، ولذا كل ما عليك أن تقوله هو "اسمك رائع. لا أعتقد أنني سمعت هذا الاسم من قبل. هلا أطلعتني على المزيد حول أصله ومعناه؟". دعني أضرب لك مثلا على هذا الأسلوب.

هناك صديق لي، ويدعى هاري بيلوز، يعمل مدير مبيعات لمشتل خاص يبيع بالجملة. ولقد حاولت شركته على مدار سنوات طويلة الفوز بحساب تجزئة ضخم من رجل يدعى بيتر مينوسكي. ولقد قام عدد كبير من مندوبي المبيعات بزيارات إلى هذا الرجل دون جدوى. وأخيراً، استدعى رئيس الشركة هاري وطلب منه أن يحاول.

يقول هاري تعليقاً على هذا: "بادئاً ذي بدء تحققت من كل مندوبي المبيعات الذين قاموا بزيارته. وجميعهم اتفقوا على رأي واحد. لقد كان السيد مينوسكي شديد الحساسية حيال أسلوب نطق اسمه وتهجيته. ولذا فقد توجهت على الفور إلى المكتبة العامة لكي أتحقق من الأصل العرقي لاسم مينوسكي. وبعدها قمت بزيارة له.

"وبمجرد أن دلفت إلى مكتبه قلت له: 'لقد كنت متشوقاً للقائك منذ فترة طويلة، سيد مينوسكي. فأنا مهتم بشدة بالاشتقاقات العرقية للأسماء. والمسألة هواية بالنسبة لي. ولقد علمت أن اسمك من أصل سلوفاكي، ولكنني عجزت عن العثور على معناه. إنني أعلم أن اسمك الأول، بيتر، يعني 'موثوق ويعتمد عليه'، ولكن المكتبة عجزت عن إمدادي بمعنى اسم عائلتك. هل يمكنك أن تطلعني على معناه؟'"

وحدق السيد مينوسكي في وجهي وسألني قائلاً: "كيف علمت أنني سلوفاكي؟ وما أدراك أنني لست بولندياً؟ فهذا ما يعتقده كل مندوبي المبيعات التابعين لشركتك!".

فأجبته قائلاً: "لأن اسمك ينتهي باللاحقة *sky*، وإذا كان بولندياً، لكان انتهى باللاحقة *ski*".

فقال لي مندهشاً: "يا إلهي، يبدو أنك رجل ذكي. أعتقد أنني سيروق لي أن نجري بعض الأعمال سوياً".

"وبعدها أخبرني بوالده الذي وفد على الولايات المتحدة الأمريكية مفلساً، ولم يكن يعرف أحداً. وتكلم لما يقرب من الساعة عن أصل عائلته، وموطن والده، وعن أطفاله وأحفاده، وهواياته واهتماماته. ولقد أصغيت إليه بأناة وأفدت كثيراً من هذا. ولذا فقد غادرت مكتبه بعد أن حصلت على أضخم طلبية حصلنا عليها من مشتل بالتجزئة. ولقد ظل عميلاً دائماً لنا من وقتها".

إنني شديد الحساسية أيضاً فيما يتعلق باسمي مثلي في ذلك مثل السيد مينوسكي. فاسم عائلتي من أصل هولندي. ولقد وفد جدي على الولايات المتحدة من روتردام، هولندا، عام ١٨٧٠. وجميع أسلافي من أصل هولندي. ولا أحب أن يعتقد الآخرون أنني من أصل ألماني، تماماً مثلما لا يروق للسيد مينوسكي أن يظن الآخرون أنه بولندي. قد نكون جميعاً مواطنين أمريكيين، ولكننا لازلنا نستشعر كبرياء أصلنا العرقي الذي يغلف أسماءنا.

٢. إن الجميع يحبون أن يطلعوك على الأعمال التي يمتهنونها. كل ما عليك فقط أن تقول: "لطالما اهتممت بمهنتك هذه. هلا أطلعتني على منصبك وطبيعة عملك؟".

وهذا جدير بأن يحمل الآخر على الاسترسال في الكلام لنصف ساعة أو ما يزيد. والواقع أنه قد ينتهي بك الأمر لأن تشعر بأن طوفان من المعلومات قد غمرك بالضبط كما شعرت أنا عندما طلبت إلى مبرمج كمبيوتر شاب أن يشرح طبيعة عمله لي. فقد أطلعني على معلومات ضخمة حول الكمبيوتر؛ وظننت أنني سأغرق في بحر من الاصطلاحات الفنية. فإذا صادفت مثل هذا الموقف، فتحل بالصبر والأناة. وتذكر أن هدفك هو السيطرة على الموقف وتوجيه المحادثة لمصلحتك النهائية.

٣. اطلب من الآخر أن يطلعك على هواياته. فأغلب الناس لهم هوايات على اختلافها، سواء كانت صيد الحيوان والطير، أو صيد الأسماك، أو البولينج، أو الجولف، أو البستنة، أو الموسيقى، أياً كانت. وفي العديد من الحالات، ستكتشف أن الناس خبراء في هواياتهم مثلما هم في أعمالهم، إن لم يكونوا أكثر. وستجد أنهم يحلوا لهم دائماً الكلام عن هواياتهم.

هناك جار لي يعمل صيدلياً، ويهوي علم النبات. ويعد بيل موسوعة نباتية متنقلة. فهو يستطيع أن يسدي أي شخص النصح مجاناً حول النباتات، والشجيرات، والأشجار، ونباتات الكرمة، وخلافه. ويستطيع بيل بالنظر إلى نبات ما أو شجيرة ما أن يعلم ما إذا كانت تفتقر إلى الحديد، أو الماغنسيوم، أو إذا كانت مروية بصورة مفرطة، أو لم يتم ريها بالصورة الكافية، أياً كان. كل ما عليك أن تفعله لكي تصبح صديقه الصدوق هو أن تسأله عن هوايته.

كيف يمكنك التحكم في مواقف وانفعالات الغرباء عنك تماماً؟

عندما تدرس الفيزياء أو الكيمياء، ستعلم أن الموجب يجذب السالب، والأطراف المتخالفة تتجاذب، والحامض يعادل القلوي. ولكن هذه النظريات لا تسري عند تعلم كيفية الانسجام مع الآخرين. فعند التعامل مع البشر، العكس هو الصحيح. فالشخصيات المتشابهة دائماً تجذب بعضها بعضاً. دعني أشرح لك ما أعنيه بالضبط:

- عامل الآخرين بطيبة قلب، وسيعاملونك بالمثل.
- كن خسيساً مع الآخرين، وسيتعاملون معك بخسة.
- كن لبقاً معهم، وسيتعاملون معك بلباقة.
- كن فظاً معهم، وسيعاملونك بفظاظة.
- كن ودوداً مع الآخرين، وسيعاملونك بود.
- كن عدوانياً تجاه الآخرين، وسيناصبونك العداء.
- ابتسم للآخرين، وسيبتسمون لك في المقابل.
- تجهم في وجه الآخرين، وسيتجهمون في وجهك.

وكما ذكرت آنفاً في هذا الفصل، فعندما يقيم اثنان علاقة ما، سيصبح أحدهما القائد وسيصبح الآخر التابع. وإذا لعبت دور القائد كما هو مفترض، فستجد أن مواقف وانفعالات الآخر ستعتمد بالكلية على مواقفك وانفعالاتك. فالسطوة التي تتمتع بها على الآخرين، وقدرتك على التحكم في انفعالاتهم وأفعالهم بواسطة انفعالاتك وأفعالك هائلة.

ولذا فعندما تتعامل مع الآخرين، دائماً ما سترى موقفك ينعكس على سلوك الآخر. ويكاد يكون الأمر كما لو كنت تقف أمام المرآة. فإذا تبسمت، يتبسم الآخر في المرآة. وعندما تتجهم، يتجهم الآخر في المرآة في وجهك. دعني أضرب لك مثلاً على هذا الأسلوب.

سأضرب مثلاً بحفيدتي دارا نيكول. فعندما أبتسم لها، تسعد وتبتسم لي أيضاً. ولكن إذا ما تجهمت في وجهها على الأقل، أو تصرفت بصورة توحي بالضيق ونفاد الصبر حيال شيء ما، ترتسم على وجهها نظرة قلقة وتسلني قائلة: "هل أنت غاضب، يا جدي؟".

فأبتسم لها وأجيبها: "بالطبع لا، هل أنت غاضبة؟".

فيشع وجهها طمأنينة ومرحاً وتقول: "لا، أنا لست غاضبة أيضاً. إنني سعيدة".

إنك لست في حاجة إلى أن تلفظ بكلمة واحدة للتأثير على الآخر. فالابتسامات والتجهمات معدية في حد ذاتها. والأمر يرجع لك فيما يتعلق بأسلوب عدوى الآخر. فموقفه وأفعاله ستعتمد كلية على موقفك وأفعالك.

وبالتالي، إذا كنت تخشى استهلال محادثة مع الغرباء عنك تماماً، فقم بتطبيق الأساليب التي شرحتها لك في هذا الفصل لأسابيع قلائل. دعني أسردها لك هنا الآن على سبيل إنعاش ذاكرتك.

١. لاستهلال محادثة بصورة لبقة مع الغرباء عنك تماماً، *اطرح عليهم أسئلة إيحائية لكي يتحدثوا عن اهتماماتهم الشخصية.*

٢. سيطر على مجريات المحادثة على الفور بواسطة تولي دور القائد. *تذكر أن كل الناس في كل مكان في العالم ينتظرون من يملي عليهم أفعالهم.*

٣. لكي تحصل على خدمة متميزة من نادلة أو موظف، أو حتى موظف حكومي بيروقراطي، قل له مجاملة غير متوقعة.

٤. لكي تحث الغرباء عنك تماماً على بذل قصارى جهدهم لمساعدتك، *أوحِ لهم بأنهم متفوقون عليك بشكل أو بآخر.*

٥. ثلاثة أساليب مجربة لإقامة علاقة صداقة بالغرباء عنك تماماً:

أ. تذكر أن اسم المرء هو أهم كلمة في العالم بالنسبة له. تأكد من هجائه ونطقه بصورة سليمة.

ب. دع الآخر يطلعك على مهنته التي يتربح منها. وافسح له المجال لذكر كافة التفاصيل.

ج. شجع الآخر على إطلاعك على كل ما يتعلق بهوايته. واطرح عليه أسئلة لتكسر الحاجز بينكما.

٦. يمكنك السيطرة على مواقف، وانفعالات، وأفعال الغرباء عنك تماماً بواسطة مواقفك، وانفعالاتك، وأفعالك الشخصية. وتذكر أن من يزرع البسمات يحصد البسمات، ومن يزرع التجهم لا يحصد سوى التجهم.

إذا حرصت على استخدام هذه الأساليب الستة، فسرعان ما ستتبدد تلك المخاوف التي كانت تنتابك عند الكلام مع الغرباء. وستنمو لديك الثقة اللازمة لكي تشعر بالحرية والطلاقة الشديدة عند مخاطبة الغرباء عنك تماماً.

والآن، سننتقل إلى فصل آخر مهم. عندما تقوم بتطبيق الأساليب التي ستتعلمها في الفصل ٣، ستكتشف أن لديك القدرة على تحويل علاقتك بالغرباء والمعارف إلى علاقات صداقة تدوم العمر كله. وهذا أمر مهم؛ فالأصدقاء الذين يعينونك على الخروج من الأزمات هم كنز نادر الوجود. وتأكد أنك لن يتسنى لك إقامة صداقات كثيرة من هذا النوع.

الفصل ٣

كيف تستخدم علم نفس المحادثة لإقامة صداقات قوية ودائمة

أغلب الناس يشعرون بأنهم محظوظون للغاية إذا كان لديهم عدة أصدقاء حقيقيين حتى إذا لم يكن عدد هؤلاء الأصدقاء يتجاوز أصابع اليد الواحدة. من هو "الصديق الحقيقي" بالضبط؟ إن تعريفي الشخصي للصديق الحقيقي هو الشخص الذي يقبلني كما أنا بكل ما يشوبني من عيوب ونقاط ضعف، ويحبني على الرغم منها. ولذا، فأفضل موقف للصديق المخلص تجاهي يمكن التعبير عنه بالعبارة التالية:

إنني أعجب بك بسبب... ولكنني أحبك على الرغم من...

هذا هو الصديق الحقيقي الذي أعنيه. وطالما أن المرء يكسب صداقات ويخسر صداقات أخرى بسبب أقواله، فإن لغتك –ولا يقتصر هذا على ألفاظك بل على الطريقة التي تنطقها بها– تصبح ذات أهمية شديدة. إنني أود أن أستغل هذا الفصل لأوضح لك كيفية التلفظ بالألفاظ المناسبة بما يمكنك من تكوين صداقات جديدة والحفاظ عليها من خلال علم نفس المحادثة. وعندما تقوم بها،

ستجني ست فوائد عظيمة

١. الصديق المخلص هو الذي سيقف إلى جانبك متى تأزمت الأمور ولن يتخلى عنك عند أول بادرة خطر. وسيمنحك دعمه الكامل، ويتأكد من تغلبك على الأوقات العصيبة.

٢. الصديق المخلص سيثق بك، ويؤمن بك كلية، مهما حدث. وكما تقول الأمثال القديمة: "لا تفسر أفعالك لأحد. فأصدقاؤك ليسوا في حاجة إلى تفسيراتك، وأعداؤك لن يصدقوك". إنك لست في حاجة إلى أن تثبت نفسك لشخص ما لتحتفظ بصداقته المخلصة.

٣. مهما قلت ومهما فعلت، اعلم أن صديقك المخلص سيتقبلك كما أنت. ولن ينتقد زلاتك وعيوب شخصيتك. وعلى الرغم من أن هذه الزلات والعيوب لن تروق له بطبيعة الحال، لكنه سيتحملها عن طيب خاطر فيما سيثني على ميزاتك وخصالك الحميدة للآخرين.

٤. عندما تكسب صداقة أحدهم، ستحوز على احترامه أيضاً. فالأصدقاء المخلصون سيحترمونك، ويحترمون قراراتك، وأفعالك. وسيبذلون قصارى جهدهم عن طيب خاطر لمساعدتك.

٥. الصديق المخلص لن يتكلم عنك باستخفاف أبداً. ليس هذا فحسب، بل سيبذل قصارى جهده أيضاً لإخماد الشائعات والنميمة التي تحط من شأنك وتسيء إلى سمعتك. ولن يلفظ بشيء في غيابك يخشى أن يقوله في حضرتك.

٦. بينما تتعلم خطوات تكوين صداقات حميمة، ستتحول إلى خبير في فن العلاقات الإنسانية، ذلك لأن تكوين الصداقات والحفاظ عليها أمر يتطلب اللباقة والبراعة والدبلوماسية.

ثمانية إرشادات قوية يمكنك استخدامها لجني هذه الفوائد الرائعة

كيفية تطبيق خط الإرشاد الأول

لعلك تذكر أنني ذكرت في الفصل السابق أن أسلوب تصرفك تجاه الآخرين سيعكس أسلوب تصرف الآخرين تجاهك. فإذا كنت طيب القلب تجاه الآخرين، فسيعاملونك بطيبة قلب، وإذا كنت لبقاً معهم، فسيعاملونك بلباقة، وإذا كنت ودوداً تجاه الآخرين، فسيعاملونك بود.

ولذا فإن أول نقطة يجب ألا تنساها فيما يتعلق بتكوين صداقات هي ببساطة: *إذا أردت أن تأخذ، يجب أن تعطي أولاً*. فمن المستحيل أن تبذل من نفسك إلى شخص ما ولا تحصل على أي شيء في المقابل.

إن الشخص ضيق الأفق، قصير النظر كثيراً ما يأبى أن يبذل من نفسه لأنه يعجز أن يدرك كيف سيفيد من وراء هذا البذل. ولذا فإنه لا يجد مقابلاً، لأنه لا يبذل شيئاً. ولازالت الحقيقة العامة تنطبق حتى على هذه الحالة. لقد حصد بالضبط ما زرعه: لا شيء.

أما الشخص بعيد النظر فيبذل من نفسه دون أن يضع نصب عينيه أي مردود أو مكاسب ويكسب صداقات بسبب سلوكه هذا. دعني أضرب لك مثلاً لتتأكد بنفسك من مدى فعالية هذا الأسلوب.

بيت راندال، وموطنه ديز موينز، يعمل مندوب مبيعات للكعك المحلي. وكان يقوم بزيارات إلى محلات البقالة التي تبيع بالتجزئة في شمال وسط أيوا. والكعكات التي يبيعها بيت رائعة، ولكنها ليست أفضل من عشرات الأنواع الأخرى. ومع ذلك فإن مبيعات بيت دائماً ما تتفوق على مبيعات منافسيه. كيف يتسنى له هذا؟ إنه يبذل من نفسه لكي يساعد البقال على بيع منتجه.

يقول بيت تعليقاً على ذلك: "إن البقال الصغير الكائن في المدن الصغيرة لا يتمتع بالدعم الذي تتمتع به سلاسل المحلات الضخمة المتمثل في العروض المقامة على الأرض والإعلانات. وليس لديه العمالة التي تساعده. وإذا كان يود أن يقوم بكل هذا، فسيتعين عليه أن يقوم بكل هذا وحده، أو يستعين بزوجته لتساعده".

"ولكنك لا تدلف إلى محل عمل أحدهم وتملي عليه كيفية إدارة الأمور. فهذا أسلوب يسيء إليه، ومن الممكن أن يخسر المرء عملاءه بهذه الطريقة. ولذا فأنا أتحين الوقت المناسب، سواء عندما يطلب مساعدتي، أو عندما يتصادف أن أجده يحاول لصق إعلان عن كعكه، حينها أتدخل وأقدم له يد المساعدة.

"إنني أذكر أنني مددت يد المساعدة ذات مرة في أحد المحلات بمدينة كلاريون، ويعرف بـ So-Lo Market، في تعليق إعلان لأحد موزعي الكعك المنافسين لي. وفي المرة التالية طلب مساعدتي ثانية، فقد ازدهرت أعماله على إثر الإعلان الأول، ولكن هذه المرة أراد أن يعلق إعلاناً لكعكي.

"وهو يعكف الآن على الترويج لكعكي طوال الوقت، وفي المقابل، أطرح عليه مختلف الاقتراحات الممكنة للعروض الإعلانية الخاصة بكل شيء بداية من المقشات وحتى البطاطا والزبادي.

"إن كعكاتي تفوق مبيعاتها كافة الأنواع المنافسة في ٩٠ بالمائة من المحلات التي أقوم على خدمتها. وهذا لأن القائمين على خدمتها يروجون لمنتجي أكثر من المنافسين. إنني أقدم لهم يد المساعدة بقدر الإمكان، وفي المقابل، فهم يبذلون قصارى جهدهم من أجلي".

وبالتالي فإن خط الإرشاد الأول (والواقع أنه قانون من قوانين العلاقات الإنسانية) لتكوين صداقات غالية هو أن يبذل المرء من نفسه أولاً للآخر. ابذل كل ما في وسعك لتسعد الآخر وتساعده على تحقيق النجاح. وهذا بالضبط ما يقوم به بيت. ولقد رأيت كيف أفاد من أسلوبه هذا. وستفيد أنت أيضاً بواسطة تكوين صداقات حميمة أكثر مما كنت تعتقد متى اتبعت هذا الأسلوب.

وستفيد أيضاً من طرائق مختلفة. فعندما تقيم صداقاتك على أساس فائدة ومردود ونجاح الآخرين، ستكتشف أنه يسعدهم تقديم يد العون لك بأن يبذلوا كل ما في وسعهم لدعم مصالحك.

كيف تقيم صداقاتك على أساس متين؟

والآن وقد علمت وفهمت أول قانون لتكوين صداقات غالية، أود أن أقدم لك طريقة بسيطة لتفعيل مبدأ العطاء للآخرين. إنني أعلم أنك قد تشعر بأنك لست في وضع يسمح لك بمد يد العون للآخرين كما فعل بيت راندال، ولكن هذا ليس ضرورياً.

يمكنك أن تستخدم هذا الأسلوب لكسب أصدقاء جدد، مهما كانوا؛ سواء كان رب عملك، أو العاملين لديك، أو زملاءك في العمل، أو شريك حياتك، وحتى أطفالك. كل ما يتعين عليك فعله هو الثناء على أفعال الآخر. دعني أشرح لك أولاً علة أهمية الثناء على الآخر كأسلوب يجب أن يتبع.

إن السعي وراء الثناء والإطراء يعد من ضمن الرغبات البشرية الأساسية. فكلنا نود أن يثني الآخرون علينا وعلى عملنا. وحتى الجيش الأمريكي اكتشف أن الثناء كان أجدى بكثير من النقد فيما يتعلق بتشجيع الجنود على التحسين من أدائهم. فعندما تلقى الجنود الثناء على جهودهم، تحسن أداء ٩ جنود من بين ١٠ في المرة التالية. ولكن عندما تلقوا التأنيب والتعنيف، لم يتحسن أداء سوى ٣ جنود من بين ١٠ في المهمة التالية.

أثن على الآخر وستكسب صداقته المخلصة. وسيحبك بسبب إطرائك عليه. قل له كم كان أداؤه رائعاً –وكيف أنك لم تستطع أن تمضي قدماً لولاه– وكم يسعدك أنه صديقك.

وكن كريماً في ثنائك، فلا حد للثناء إلا الذي تضعه أنت له. ولا تكن شحيحاً فيما يتعلق بتوزيع باقات الزهور؛ فهي لن تكلفك شيئاً. والأهم من هذا كله ألا تتصرف كما لو كنت تتوقع مقابل لثنائك. ولا تجامل أحداً كما لو كنت تنتظر أن يحرر لك شيكاً بمجاملتك.

إن الثناء لا يرضي غرور المرء ويشبع رغبته في الشعور بقدر أكبر من الأهمية فحسب، ولكنه يلبي أيضاً تسعاً من حاجاته الأساسية الأخرى. دعني أذكرها لك لترى بنفسك مدى قيمة الثناء.

١. تقدير الجهود، والتأكيد على قيمة المرء.
٢. استحسان وقبول الآخرين.
٣. تحقيق وإنجاز شيء يستحق العناء.
٤. الشعور بالانتماء لمكان ما.
٥. الشعور بتقدير واحترام الذات.

٦. الرغبة في الفوز، واحتلال المرتبة الأولى، والتفوق.
٧. الحب.
٨. الأمان العاطفي.
٩. الشعور بالقوة الشخصية.

عندما يتسنى لك تلبية كافة هذه الرغبات الأساسية للآخر بمجرد الثناء عليه، فمن المنطقي جداً أن تسير على درب الثناء. كن متأكداً من أن الآخر سيطيب له أن يكون صديقاً لك متى تلقى مثل هذه المعاملة منك.

وسائل محددة تستطيع من خلالها الثناء على الآخر لكسب صداقته

في أسعد الزيجات، نجد أن الأزواج والزوجات أصدقاء بقدر كونهم أحباء. فإذا كنت زوجاً، يمكنك أن تثني على زوجتك بوسائل عديدة لكسب صداقتها. على سبيل المثال، إذا كانت قهوة الصباح طيبة المذاق، فأعرب لها عن هذا (وإن لم تكن، فقل لها إنها طيبة المذاق على كل حال!). كن كريماً في ثنائك. ولا تنتظر حتى تأتي هي عملاً رائعاً أو غير عادي لتثني عليها. أثن عليها لطهيها المتميز، وإدارتها الحكيمة للمنزل، ومظهرها الفاتن، وتسريحة شعرها الرائعة. ولا تنسَ أن تشكر لها صنائعها لك، فهذا أيضاً من قبيل الثناء. إن الكلمتين البسيطتين "شكرا لك" من الممكن أن تمثلا دفعة قوية للروح المعنوية لربة بيت منهكة القوى.

وإذا كنت أنت الزوجة وودت أن يصيب زوجك النجاح في عمله، يمكنك مساعدته ببساطة لو أثنيت على إنجازاته. فالثناء يملؤه ثقة بنفسه ويعينه على التحسين من أدائه. وثناؤك عليه في كل صباح من الممكن أن يملأه إيماناً بأنه قادر على حل أية معضلة تواجهه.

تأكد دائماً من استخدام الثناء، لا المداهنة، لبناء صداقات متينة ومستديمة. إن المداهنة تعني الثناء على الآخر بما لا يستحق. وينص القاموس على أن المداهنة هي الثناء الذي عادة ما لا يكون حقيقياً أو مغالياً فيه. وبتعبير آخر، فإن المداهنة هي الكذب. والصدق يعني الصراحة والنأي عن أي ادعاءات وخداع.

والمداهنة هي ورقة نقد مزيفة. والناس يستطيعون دائماً أن يفضحوا زيفك ويستشفوا حقيقتك على الفور.

وهناك وسيلة سهلة بالنسبة لك لكي تحدد ما إذا كنت تثني على الآخر بصدق أم أنك تداهنه فحسب. إن المداهنة هي الثناء على المرء لشخصه، لا لعمله. أما الثناء فهو

تهنئة المرء على عمله، لا على شخصه. وسأبين لك الفارق بين المفهومين بواسطة الأمثلة الأربعة الموجزة التالية:

المداهنة: يا أستاذ، إنك أروع مدرس تعاملنا معه.

الثناء: يا لها من محاضرة رائعة تلك التي ألقيتها علينا هذا الصباح. يمكننا دائماً الاستفادة من المزيد من هذه المحاضرات.

المداهنة: توم، إنك أفضل مندوب مبيعات في الشركة بأسرها.

الثناء: أهنئك يا توم. لقد بلغت مبيعاتك أعلى نسبة لها في المقاطعة بأسرها الشهر الماضي. وهذا رقم قياسي رائع. شكراً جزيلاً لعلمك الممتاز. إنني أقدر لك هذا الجهد حقاً.

المداهنة: سيدة جونز، إنك حقاً أجمل كاتبة على الآلة الكاتبة في الشركة.

الثناء: سيدة جونز. إن كتابتك على الآلة رائعة حقاً. لم أعد أتردد في التوقيع على مراسلاتي الآن. إنني أقدر لك حقاً عملك المتميز. أشكرك جزيلاً.

المداهنة: جورج، إنك أذكى عامل في المصنع كله.

الثناء: جورج، لقد كان اقتراحك هذا فكرة رائعة ستوفر علينا وقتاً طويلاً وخطوات لا طائل من ورائها. أشكرك من أعماق قلبي لمساعدتك.

أترى الفارق ها هنا؟ إن المداهنة غامضة، باهتة المعالم، وعادة ما تكون محيرة. وتترك الشخص موضع المداهنة متساءلاً: "لماذا" و"كيف؟" و"متى؟" و"بأي شكل؟". إنه يجهل ما فعله ويستحق عليه الثناء حقاً، ومن ثم فهو ليس في وضع يسمح له بتكرار أدائه. إن المداهنة لا تساعد المرء على تحسين أساليب عمله.

وفي حالة السيدة جونز، فإن قولك إنها أجمل كاتبة على الآلة الكاتبة في الشركة يبعث على الحيرة حقاً. فتظل تتساءل ما إذا كان رب العمل يعلق على أسلوبها في الكتابة أم أنه يمهد لمغازلتها.

أما الثناء الخالص فلا يخلق أي نوع من الإرباك. وليس هذا فقط، فعندما تثني على شخص لعلمه، لا لشخصه، يضطرك الموقف إلى البحث عن شيء تثني عليه فيه، وهذا بدوره يدفعك إلى البحث عن جوانبه الإيجابية بدلاً من جوانبه السلبية. والثناء الحقيقي

يتطلب منك قدراً من التفكير والطاقة والجهد، ولكن الأمر سيؤتي ثماره على المدى البعيد. احرص على الثناء على الآخر وستتمكن من بناء صداقات قوية ودائمة.

العثور على قاسم مشترك لصداقتك

إن تحويل علاقاتك العابرة إلى صداقات دائمة عادة ما يعتمد على فرصة تجاذب أطراف الحديث مع الآخرين بصورة منتظمة على أساس من المودة وبالتركيز على الاعتناء بحاجاتهم ورغباتهم ومصالحهم. إن العديد من العلاقات الاجتماعية لم تقم في إطار العمل فقط، ولكن أيضاً في إطار الحصول على عضوية في منظمة أو جماعة ما. وقد تكون العلاقة سياسية، أو دينية، أو رياضية. وقد تتكون العلاقات من خلال عضوية مشتركة في ناد ما. ومهما كان شكل العلاقة، لا مفر من أن هناك مصلحة مشتركة من أي نوع.

والوسيلة المثلى للعثور على قاسم مشترك لصداقتك هي الاهتمام الفعال بالأنشطة التي يحلو للآخر القيام بها. فإذا كان مهتماً بلعبة الشطرنج على سبيل المثال، فتعلم لعبة الشطرنج، وحينها ستتكلمان نفس اللغة وتشعران بالراحة مع بعضكما البعض.

وبغض النظر عن الطريقة التي تتبعها، إياك أن تقع في الخطأ الذي ارتكبته أنا عندما كنت أصغر ولم أوت من الحكمة ما أتمنى أن أكون قد أوتيته الآن. فحينها كان رب عملي عاشقاً للعبة الجولف. وكان يمارسها كلما سنحت له الفرصة. ودعاني ذات مرة لمشاركته اللعب، فقلت له إنني لا أجيد هذه اللعبة.

فقال: "رائع. هذا أفضل بكثير. فيمكنني أن أعلمك طريقة اللعب الصحيحة وأجعل منك لاعب جولف من الطراز الأول".

ولما صممت على الرفض، أراد أن يعرف بالضبط علة عدم اكتراثي. فأجبته قائلاً: "لأنني أفضل لعبة البولينج. وحالة الجو لا تؤثر على ممارستي هذه اللعبة. فأستطيع دائماً أن أتردد على صالة البولينج بغض النظر عن حالة الجو. علاوة على ذلك، فأنا لست مضطراً للبحث عن كرتي كما تفعل أنت. فهي دائماً ما تعود إلي. وحقيقة، فأنا أعتقد أنه من السخافة أن ينخرط المرء في مطاردة كرة بيضاء صغيرة وتمضية نصف وقته في البحث عنها".

وكما يمكنك أن تخمن بلا شك، فقد استغرقني الأمر فترة طويلة جداً لكي أصلح الضرر الذي ألحقه تعليقي الغبي هذا. فبعد أن ترقى عدد كبير من العاملين الأقل كفاءة مني قبلي، بدأت أدرك أخيراً أن نجاحي لا يعول فقط على أدائي، وقدراتي، ولكنه يعول أيضاً على قدرتي على الانسجام مع الآخرين، لا سيما رب عملي. ولقد وضعت

هذه الحادثة قدمي على أول طريق دراسة الطبيعة البشرية، ودراسة الناس وحاجاتهم ورغباتهم ومحفزاتهم الأساسية. وأتمنى أن أكون قد صرت أكثر حكمة الآن مما كنت عليه في الماضي.

إن العثور على قاسم مشترك لصداقتك تعلو أهميته بصفة خاصة لهؤلاء الذين يتقاعدون وينتقلون للعيش في مكان جديد. فقد اختفت صداقاتهم التي عاشوا في كنفها طوال حياتهم الآن، ولم تعد هناك فرصة للقاء أناس في بيئة العمل كما كانت متاحة فيما مضى. ولكن إذا أردت أن تكون صداقات مع جيرانك المقربين بدلاً من أن تقتصر علاقتك بهم على المعرفة العارضة، يجب عليك أن تكتشف اهتماماتهم والأمور التي يحبون القيام بها لكي تتكلم بغلتهم وتشاركهم أنشطتهم.

لماذا يجب عليك أن تتقبل الآخر على علته بالضبط؟

إن قبولك للآخر على علته بالضبط لا يوفر لك الأسـاس المتين لصداقة قوية فحسب، ولكنه يعد أيضاً أحد أسرار الزيجات السعيدة الناجحة كما ستعلم لاحقا في الفصل ٥.

فإذا أردت أن تكون لديك القدرة على تقبل الآخر على حاله، فركز إذن على جوانبه الإيجابية، وتغاضَ عن عيوبه. إننا جميعاً مشوبون بعيوب بشكل أو بآخر. فلا يوجد أحد كامل.

إياك أن تنتقد شخصاً ما إذا أردت أن تكون قادراً على تقبله على علته. فالنقد يعد وسيلة سريعة لتدمير علاقة الصداقة. فإذا قلت لشخص ما إنه مخطئ، أو إنه لا يجب أن يفعل هذا أو ذاك، فسرعان ما سيتأهب للدفاع عن نفسه، ويستاء لتعليقاتك مهما كانت حسنة النية والمقصد. دعني أضرب لك مثلاً يساعدك على تجنب انتقاد الآخر حتى وإن كنت على يقين من خطئه.

لقد كنت أحد أعضاء لجنة الغرفة التجارية في العام الماضي التي كانت مسئولة عن جمع المال من رجال الأعمال بغية شراء ألعاب لأطفال الفقراء احتفالاً بالأعياد.

ولقد قمت أنا وجين باكستر بهذه المهمة في أغلب الأحيان حيث شعرنا أنه من الأسهل أن يضطلع شخصان بجمع الأموال لا شخص واحد. وحدث أن علا صوت أحد المسنين المتذمرين بسبب طلبنا تبرعه بالمال فقال: "إنني لا أؤمن بالزكاة. فلم يمنحني أحد شيئاً قط. وكما تقول الحكمة القديمة: لن أساعدك حتى تساعد أنت نفسك. ألم تسمعوا بهذه الحكمة من قبل؟".

فقلت له: "أنا أتفق معك. ولكننا لا نطلب الكثير. وعلاوة على ذلك، فإن الأطفال هم الذين نهدف إلى مساعدتهم. وهم ليسوا كباراً بالقدر الذي يسمح لهم بمساعدة أنفسهم كما تفضلت واقترحت بذكاء".

وحينها لان، وبعد أن انصرفنا أنا وجين وقد حصلنا على شيك منه سألتني جين: "جيم، لم يسبق لي أن سمعت بهذه الحكمة من قبل. هل سمعت بها أنت؟".

فأجبتها قائلاً: "لا، جين، لم أسمع به من قبل لأنها ليست حكمة من الأساس. ولكننا لو كنا بينا له خطأه لم نكن لنحصل على شيكه، أليس كذلك؟".

لا طائل من أن نخبر أحدهم أنه مخطئ. فإذا فعلت، فأنت تنتقده، والنقد يدمر علاقة الصداقة. ولا يقتصر الأمر على هذا فحسب، بل ويخلق أيضاً عداءً بينك وبين الآخرين. والحياة أقصر من أن يعادي فيها المرء أحداً. وحتى عدو واحد أكثر من اللازم.

وإياك أن تحقّر الآخر لأن هذه وسيلة ملتوية لنقده. على سبيل المثال، من المحرج جداً بالنسبة لأحد العاملين إذا ما عمد رب عمله إلى الاستعراض على حسابه بواسطة إنجاز عمل ما أسرع أو أفضل منه.

وبالطبع، فالمتوقع أن يقوم رئيس العمل بمهمة أفضل من العاملين لديه، وإن لم يفعل، فالأرجح أنه لا يستحق هذا المنصب. ولكن إذا حدث وكنت أنت الرئيس، فأنت لست في حاجة إلى إثبات وجهة نظرك بهذه الطريقة. فشرح كيفية أداء عمل ما لشخص ما يختلف كل الاختلاف عن إذلال هذا الشخص.

من المهم لكرامة المرء أن يكون قادراً على أداء عمل ما بكفاءة من تلقاء نفسه. وعندما تعمد أنت إلى أداء هذا العمل بصورة أفضل منه، فأنت بذلك تدمر احترامه وتقديره لذاته. وبدلاً من أن تساعده على تلبية إحدى رغباته الأساسية، فأنت تحرمه منها.

دعني أوجز هذه الفكرة بهذه الطريقة: إذا أردت أن تعامل الآخر بكرامة واحترام، فاحرص إذن على معاملة كل رجل كإنسان نبيل، وكل امرأة كسيدة راقية. إذا اتبعت هذه الفكرة، فستكسب صداقات لا تحصى.

تجنب الجدل والخلافات بأي ثمن

كما ذكرت آنفاً، فإن إحدى أفضل وسائل تجنب الجدل والخلافات هي النأي عن نقد الآخر. ولكن هناك أوقات سيغضب منك الآخر لسبب أو لآخر. وإليك أفضل طريقة للتعامل مع هذا الموقف.

عندما يغضب منك شخص ما، لديك طريقتان للتعامل مع الموقف. فبإمكانك أن تنتقم لنفسك وتغضب أنت الآخر، أو يمكنك أن تقاوم رغبتك هذه وتفعل العكس بالضبط؛ أن تخفف من حدة غضبه.

فإذا رددت الصاع صاعين –وهو ما يتوقعه الآخر منك بالضبط– فستفقد سيطرتك الكاملة على الموقف، وتزيد الموقف سوءاً. ولن تحقق أي شيء قط لو فقدت السيطرة على أعصابك أيضاً.

ماذا سيحدث إذن لم ترد على الغضب بمثله؟ هل هذا إعلان بفوز الآخر؟ بالطبع لا. إن الوقت الوحيد الذي يمكنك أن تشعر فيه بالانتصار هو عندما لا تفقد السيطرة على أعصابك وتنتقم. إن الأمر يتطلب طرفين لبدء عراك ما. وعندما تتجنب الوقوع في شرك الغضب، ستجد أن غضب الطرف الآخر سيخمد ببساطة.

قال لي جاري نيكولز، وهو صديق لي، إنه يتعامل مع الجدل والخلافات بهذه الطريقة:

"لدي جار سريع الغضب يفقد السيطرة على أعصابه لأتفه الأسباب. وعندما كان يأتيني وهو في قمة الغضب، كنت أغضب أنا الآخر، وأصيح في وجهه رداً عليه، وكنا لا نصل إلى حل قط. ولقد تعاركنا بجنون حتى تعلمت كيفية التعامل مع نوبات غضبه. والآن عندما يتضايق أو يستشيط غضباً لسبب أو لآخر، أحتفظ بهدوئي بدلاً من أن تثور ثائرتي. وعندما أرفض أن أتعارك معه، يدرك أنه يصارع طواحين الهواء، ومن ثم يستسلم".

إن أفضل وسيلة لكي تخمد ثورة أحدهم على الفور وتتجنب الخلاف معه هي الاستجابة بأسلوب ودي حميم. حافظ على هدوئك ولا تلفظ بشيء لبضع دقائق حتى ينفس عن غضبه.

وبعدها قابل غضبه بهدوء ولين ذلك لأن هناك حكمة تقول: "الإجابة اللينة تطفئ نار الغضب"، وهذه نظرية صحيحة جداً. إذا استخدمت نبرة صوت لينة هادئة، فلن تساعد على تهدئة الآخر فحسب، ولكنها ستحول دون إثارة ثائرتك أنت الآخر.

وعندما تعرض عن الغضب، وتتحرى الهدوء في كلامك، سيدرك الثائر أنه هو الوحيد الذي يصرخ. وهذا يشعره بالإحراج والارتباك. وفجأة ينتابه شعور بالخجل من نفسه والرغبة في إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح ثانية بأسرع ما يمكن.

يمكنك استخدام هذه الحقائق الخاصة بعلم النفس التطبيقي للسيطرة على مشاعر الغضب التي تطغى على الآخر وتهدئة الموقف. فعندما تجد نفسك في موقف على شفا الخروج بك من دائرة السيطرة على الأمر، أخفض من صوتك عمداً. وهذا يشجع الطرف

الآخر على الخفض من صوته أيضاً. وطالما أن الآخر يتحرى اللين في كلامه، يستحيل أن يظل ثائراً ومتوتراً لفترة طويلة.

كيف يمكنك المزج بين الصداقة والعمل بنجاح

على الرغم من أن الجزء الأول من هذا الكتاب يتناول المحادثات والعلاقات الاجتماعية فحسب، إلا أنني أود أن أذكر بإيجاز هذه النقطة هنا. إن من يزعم باستحالة الخلط بين العمل والصداقة معلوماته ضحلة عن العمل. دعني أطرح عليك هذا السؤال: هل يمكنك أن ترتبط بعلاقات عمل مع شخص لا يروق لك؟ بالطبع لا. وأنا كذلك.

إن الصداقة هي أفضل أساليب تحقيق نسبة مبيعات عالية على الإطلاق، مهما كانت طبيعة عملك أو مهنتك. فالصداقة يرجع إليها الفضل في إقامة علاقات إنسانية أفضل في بيئة العمل، وتلبية حصص أكبر من المبيعات، وفتح حسابات مصرفية أكثر من أي شيء آخر.

هل تذكر راندال مندوب مبيعات الكعك؟ لقد مزج بين الصداقة والعمل بنجاح منقطع النظير. وكذلك يمكنك أن تفعل أنت أيضاً.

يطبق أحد كبار التنفيذيين الذين أعرفهم سياسة الباب المفتوح، ويرتبط بعلاقات صداقة بكل العاملين بالشركة وهي شركة كبيرة. ولم يتكبر على أحد أبداً أو يتفاخر قط بمنصبه أو نجاحه. ولازال يتقرب إلى العاملين لديه بعبارات مثل:

١. هل تعتقد أن هذا الإجراء سيكون أفضل؟
٢. أشكرك على أداء هذه المهمة الرائعة لي.
٣. أنا متأكد من إلمامك بهذا، ولكنني لا أستطيع أن أفهمه. هلا شرحته لي؟
٤. لطالما أعجبت برأيك السديد في مثل هذه الأمور؟
٥. إنني على يقين من قدرتك على حل هذه المشكلة في وقت قياسي لي.
٦. ما رأيك الشخصي في هذا الأمر؟ أود أن أطلع على رأيك قبل أن نستقر على قرار محدد.
٧. ما الحل الذي تقترحه لهذه المشكلة؟ إنني أعلم أنك خبير في هذا المضمار.
٨. هلا ساعدتني في الخروج من حالة الفوضى هذه؟

إن أغلب هذه التعليقات، كما ترى، ترضي غرور الآخر وتشعره بأهميته. وكما يمكنك أن تخمن بسهولة، فإن كافة موظفي الشركة يبذلون قصارى جهدهم من أجل إرضاء هذا الرجل والارتقاء لأفضل مستوى ممكن.

خمس عشرة وسيلة للحفاظ على دفء وعمق صداقاتك

إن الأمر يتطلب جهداً جهيداً للحفاظ على دفء وعمق صداقاتك. فإذا أهملتها فستموت من جراء عدم الاكتراث. استخدم قائمة التدقيق التالية المؤلفة من ١٥ نقطة للحفاظ على حيوية صداقاتك:

١. حافظ على سلوك مفعم بالدفء والود تجاه الآخرين.
٢. ابذل قصارى جهدك لتقديم خدمات غير متوقعة لأصدقائك.
٣. جامل الآخر وأثن على عمل قام به.
٤. أوف دائماً بعهودك. ولا تأخذ على نفسك عهداً لا تستطيع الوفاء به، ولا تتخذ قراراً لا تستطيع دعمه.
٥. عامل زملاءك في العمل كما لو كانوا أصدقاء مقربين وقدامى، لا كما لو كانوا معارف عارضين.
٦. اصنع لنفسك سمعة كشخص موثوق يعتمد عليه لكي يثق بك صديقك.
٧. اذهب للعمل راسماً على وجهك ابتسامة، تاركاً مشاكلك الشخصية بالبيت.
٨. لا تستغل منصبك لمصلحتك الشخصية أبداً على حساب شخص آخر.
٩. لا تفضل شخصاً على آخر؛ بل عامل الكل سواء بسواء.
١٠. احترم كرامة الجميع. وعامل كل امرأة كسيدة رفيعة، وكل رجل كرجل نبيل.
١١. تحر الصدق في علاقاتك بالآخرين. ولا تكن زائفاً. قل ما تعني حقاً، وأعن ما تقول.
١٢. مارس القاعدة الذهبية مع الجميع، لا سيما مع زملائك الذين تعمل معهم يومياً.
١٣. ليكن لديك إيمان شديد بحقوق الآخرين.
١٤. أظهر اهتماماً دائماً بسعادة الآخر.
١٥. كن على استعداد للتعامل مع كل إنسان بلباقة واحترام كما لو كان يرتبط بك بصلة دم.

دعني أوجز لك الأساليب الثماني التي تستطيع استخدامها لتكوين صداقات متينة ومديدة:

١. ابذل من نفسك للآخر. وابذل قصارى جهدك لكي تزيد من سعادة الآخر ونجاحاته وإنجازاته.
٢. أقم صداقاتك على أساس متين. وإحدى أفضل الوسائل لبناء صداقتك بهذا الشكل هي الثناء على ما يقوم به الآخر من عمل.
٣. استخدم الثناء، لا المداهنة، لكسب صداقة الآخر. فالثناء يطري عمل المرء، أما المداهنة فتطري شخصه.
٤. جد قاسماً مشتركاً يساعدك على تكوين صداقات.
٥. تقبل الآخر على علته؛ وإياك أن تنقده إذا أردت أن تحتفظ بصداقته.
٦. تجنب الجدل والخلافات بأي ثمن. فهي لا تعود عليك بالنفع قط، ولكنها من الممكن أن تولد قدراً كبيراً من سوء النية.
٧. تعلم كيفية المزج بين العمل والصداقة بنجاح.
٨. مارس الأساليب الخمسة عشر اليومية التي أعطيتك إياها للحفاظ على دفء وعمل صداقاتك. انظر قائمة التدقيق التي تبدأ من صفحة ٤١، من فضلك.

عندما تمارس هذه الأساليب الثمانية، ستجني الفوائد الست التالية:

١. ستجد أصدقاء يقفون إلى جوارك متى تأزمت الأمور.
٢. سيثق أصدقاؤك بك ويؤمنون بك بصورة مطلقة.
٣. سيتقبلك أصدقاؤك على علتك. ولن ينتقدوك ولن يعيبوا عليك.
٤. سيحترمك أصدقاؤك، وسيحترمون آراءك وأفعالك.
٥. لن يتحدث أصدقاؤك عنك باستهتار قط. وسيبذلون قصارى جهدهم لإجهاض الشائعات التي تمسك أو تسيء إلى سمعتك.
٦. بينما تتعلم أساليب تكوين صداقات حميمة، ستصبح خبيراً في فن العلاقات الإنسانية، ذلك أن تكوين صداقات والحفاظ عليها يتطلب براعة، ودبلوماسية، ومهارة.

الفصل ٤

كيف تصبح محبوباً ومشهوراً أينما ذهبت؟

ما معنى أن تكون مشهوراً بالضبط؟ حسناً، إن الأساسيات وراء كون المرء مشهوراً ومحبوباً تكمن في أن يتحول المرء إلى الشخص الذي يحب الآخرون أن يكون موجوداً معهم. سل نفسك الآن ما إذا كنت تستمتع بمخالطة مدعيي المعرفة المتغطرسين... الذين يملكون إجابة لكل سؤال، وحل لكل مشكلة... والذين لا يخطئون أبداً... والذين يغتصبون المحادثة كلها... والذين لا ينصتون إليك أبداً، بل يقاطعونك دائماً لتغيير الموضوع... والذين يحاولون الاستعراض والادعاء؟ إنني على يقين من أنك لا تستمتع بمخالطة هؤلاء، ولا أنا شخصياً.

حسناً، ما نوع الأشخاص الذين تفضل أن تخالطهم؟ إذا كنت تشبهني بأي شكل، فأنا على يقين من أنك تستمتع بمخالطة النقيض التام للنوع السابق في كل شيء. وإذا كان هذا هو نوع الأشخاص الذين تود مخالطته، فإذن هذا هو النوع الذي يجب أن تحاول أن تكونه.

ولكي تتحول إلى هذا النوع من الشخصيات فأنت في حاجة إلى التمرين، والمثابرة، وضبط النفس، ولكنه أمر من الممكن إنجازه. والواقع أنك إذا مارست الأساليب المذكورة فقط في هذا الفصل، فستجد نفسك محبوباً ومشهوراً أينما ذهبت. إنني أضمن لك هذا.

سبع فوائد رائعة ستعود عليك

١. سيستمتع الآخرون بصحبتك.
٢. ستكسب صداقات لا حصر لها.
٣. ستحول حتى أعداءك إلى أصدقاء.
٤. سيعجب الناس بك ويكنون لك الاحترام.
٥. ستتلقى دعوات لأماكن لا حصر لها.
٦. سيتوق الآخرون لإسعادك، وتلبية رغباتك.
٧. سيمكنك الحصول على كل ما تبغي من الآخرين، لأن هذه الأساليب سيكون لها مفعول السحر لك.

أهم خمسة أسرار لاكتساب الشهرة والحب

السر الأول لاكتساب الشهرة والحب

إذا أردت أن تكون محبوباً ومشهوراً أينما ذهبت، فتعلم إذن أن تكرس اهتمامك كله للآخر. فكل إنسان على وجه الأرض بداية من الطفل الصغير وحتى الرجل أو المرأة العجوز يسعى وراء اهتمام الآخرين. فهو يود أن يجد من ينصت إليه، ومن يستمع إليه. ويود أن ينصت الآخرون لأفكاره، وآرائه، واقتراحاته، وتوصياته. وتعتمل بداخله رغبة محمومة -نعم، يمكننا حتى القول بأنه توق شديد نهم- في أن يكون مهماً، وعظيماً، ومشهوراً. وأحد أفضل الأساليب التي يمكنك استخدامها ليشعر الآخر بأهميته هي أن توليه اهتمامك وتنتبه لما يقوله.

على سبيل المثال، انظر إلى هذا الشخص الذي لم ير صورته في الصحف منذ أن تخرج في المرحلة الثانوية. ولذا فإنه سيستغل الفرصة متى سنحت له. وهذا هو السبب وراء تلويح الناس أمام كاميرا التليفزيون متى تحركت صوبهم. وهذه ردة فعل تلقائية لكي يحصل المرء على اهتمام الآخر ويشعر بأهميته.

دعني أسهب في شرح العبارة الأخيرة. إن أفعالنا الهادفة إلى لفت انتباه الآخر ما هي إلى المظاهر الخارجية لرغباتنا الدفينة في الشعور بأهميتنا. فنحن نتوق للفت الانتباه، ونريد أن تصل أفكارنا وآراؤنا إلى الآخرين. والرغبة في جذب اهتمام الآخر موجودة في كل منا. وإذا كنت لا تتفق معي في هذا، فدعني أطرح عليك السؤال التالي: هل عاملتك نادلة متغطرسة بتعالٍ من قبل، أو تركك أحد سائقي الأتوبيسات المستقلين واقفاً في ركن الأتوبيس، أو تجاهلك أحد موظفي الحكومة البيروقراطيين أو أحد العاملين بمحل ما تماماً؟ ماذا كان شعورك حينها؟ أنت تعلم الآن ما أرمي إليه، أليس كذلك؟

لقد وصل كل من علماء النفس وأطبائه، وعلماء علم الجريمة، واستشاريي الإدارة، ومستشاري العلاقات الزوجية إلى استنتاج واحد في هذا الفن من العلاقات البشرية، وهو أنه إذا أردت أن تكون محبوباً من الآخرين، يجب عليك أن تتعلم كيف تكرس كل اهتمامك لهم. فتلك هي الوسيلة الوحيدة الأكيدة لإقامة علاقات متينة ودودة مع الآخرين.

سيكون لهذا السر الأول الكبير الذي سيساعدك على أن تكون محبوباً ومشهوراً مفعول السحر، لا مع من هم خارج إطار عائلتك فحسب، ولكن مع زوجك وأطفالك أيضاً. دعني أضرب لك مثالين موجزين على هذا:

كيف تبذل كل ما في وسعك من جهد للانتباه لزوجتك

لا يتحتم عليك أن تشتري وروداً أو حلوى لزوجتك يومياً، أو هدايا غالية طوال الوقت لكي تثبت لها مدى حبك وتقديرك لها. فأسلوبي لن يكلفك شيئاً على الإطلاق، كما أنه أكثر فعالية أيضاً. إنني أعرف زوجين دام زواجهما ما يربو على ٤٠ عاماً الآن، وأعلم أن هذا الرجل لا يهدي زوجته هدايا سوى في عيد ميلادها، وعيد زواجهما، وفي الأعياد العامة.

فسألته ذات مرة: "ما السر يا سام؟".

فأجابني قائلاً: "الأمر بسيط جداً، جيم. إنني دائماً ما أصغي لزوجتي وأنتبه إليها. وأشعرها بوجودها من خلال أفعالي. ولازلت أقول لها 'شكراً' و'من فضلك' حتى بعد هذه السنين الطويلة. وكذلك تفعل هي؛ فهذا يبني جسور الاحترام المتبادل بيننا. ولا أنهي طعامي قط قبل أن أقول لها: 'أشكرك، حبيبتي؛ لقد كان الطعام رائعاً'، أو 'شكراً جزيلاً عزيزتي؛ إنك طاهية رائعة بلا شك'".

"أو عندما نلتقي مصادفة بالبيت، أمد يدي تجاهها وألمسها برقة. أو أحضر لها كوباً من الماء عندما تشاهد التليفزيون مساءً، أو كوباً من الشاي في الظهيرة عندما تعكف على الخياطة أو الحياكة. وقد تتساءل: 'ماذا لو لم تكن في حاجة إلى ما أقدمه لها؟ ماذا لو لم تكن عطشة؟'. لا تقلق حيال هذا، فهي ستشرب على كل حال لمجرد أن تظهر لي تقديرها لأنني أوليتها اهتمامي الكامل. إذا لم تكن تصدقني، فجرب هذا الأسلوب مع زوجتك، وسترى النتائج بنفسك".

إنني أعلم أن هذه الأشياء قد تبدو لك بسيطة وتافهة في البداية، ولكن كما يقول سام، فإنها ستمثل دليلاً إيجابياً على أنك لازلت تحبها وتقدرها. ولذا إذا أردت أن تحافظ على علاقة متناغمة مفعمة بجو ممتع في بيتك، فما عليك سوى أن تولي زوجتك اهتمامك الكامل. ستكون في منتهى السعادة عندما تفعل. وعندما تقوم بهذه اللمسات البسيطة لها، ستتضاعف الفوائد التي ستعود عليك. فلن يتعذر عليك العثور على قميص نظيف أبداً، ولن ترتدي أبداً بنطالاً غير مكوي، ولن تتناول أبداً عشاء بارداً. وستجد أن زوجتك ستهيم عشقاً بهذه اللمسات البسيطة وستحرص على ألا تنقطع. وإذا كنت أنت الزوجة، فاعلمي أن هذا الأسلوب يؤتي ثماره من الطرفين. فيمكنك تطبيقه على زوجك أيضاً.

وكما ذكرت آنفاً في بداية الجزء الأول، فإن هناك القليل جداً من الكلمات والعبارات السحرية هذه، ولكن كما بدا لك من المثال الأخير، فإن "من فضلك" و"أشكرك" من

ضمن هذه الكلمات. احرص على توظيفهما على الدوام لأن لهما مفعول السحر على علاقاتك بالآخرين.

وإنني أعلم حقيقة هذا لأن هناك محل بقالة على بعد ثلاث بنايات من منزلي، بيد أنني لا أتردد عليه أبداً. فالعاملون على الخزينة متجهمو الأوجه على الدوام، ولا يعلمون كيف يتقدمون بكلمة شكر للعميل. ولذا فإنني أقود سيارتي لمسافة تقرب من ثلاثة أميال قاصداً سوبر ماركت آخر لمجرد أن العاملين فيه ودودون ومجاملون، ولا ينسون التقدم بالشكر للعميل. من الذي يدعي أنه من المستحيل المزج بين الصداقة والعمل؟

هذا الأسلوب سيؤتي ثماره أيضاً مع أطفالك.

إذا كنت تعاني من مشاكل انضباطية مع أطفالك، فسيساعدك أسلوب الانتباه إلى الآخرين بشكل كبير على حل هذه المشاكل. إنني على يقين من صحة هذا الكلام لأنني قمت بتربية أطفالي الثلاثة.

هناك عدد كبير من الآباء والأمهات ممن يرتكبون الخطأ الفادح المتمثل في عدم الانتباه لأطفالهم والإصغاء لهم، إذ يتجنبون إزعاجهم ومشاكلهم. ولكن الأطفال يحتاجون إلى الانتباه والاهتمام بنفس القدر الذي يحتاج إليه الراشدون.

ولم يعد الآن الأمر يتطلب جهداً جهيداً لكي تولي أطفالك الانتباه الذي يحتاجون إليه بشدة. اطلب منهم أن يشاركوك اللعب؛ فلا بأس من لعب البلياردو، أو تنس الطاولة، أو الورق، أو الشطرنج؛ أياً كانت اللعبة التي تخطر ببالك.

فقد اعتدت أنا وابني الأصغر، لاري، على تسوية صراعاتنا على لوح لعبة كريبج أمام المدفئة في ليالي الشتاء العاصفة. وفي الصيف، يجب عليك أن تصطف في الطابور انتظاراً لدورك في لعبة تنس الطاولة التي كنا نقيمها في المرأب.

ولذا يجب عليك أن تتعلم اللعب مع أطفالك؛ أولهم الانتباه المناسب. فهذا من شأنه تحسين علاقاتك العائلية كلها. ستروق لأطفالك وسيحبونك. فلن يقتصر دورك على الأبوة أو الأمومة، بل ستصبح صديقاً لهم، وهذا أمر غاية في الأهمية. فمباراة في تنس الطاولة في المرأب مع ابنك المراهق أو ابنتك المراهقة ستساعد على تقليص الفجوة بين الأجيال أكثر من كافة المحاضرات التي من الممكن أن تلقيها عليهم في غرفة النوم.

السر الثاني لاكتساب الشهرة والحب

إنني لا أعلم وسيلة تبعد الناس عنك وتقلل من شهرتك مثل الحديث الدائم عن نفسك وعن إنجازاتك. فحتى أخلص أصدقائك لن يحتملوا سماع قصصك اللانهائية التي

تتناول أهميتك، سينفد صبرهم لا محالة. ولذا فإن السر الكبير الثاني لكي تكون محبوباً ومشهوراً بين الجميع هو أن تنسى نفسك تماماً، وتصير مهتماً بصدق بالآخرين.

وإذا كنت تظن أنك قادر على كسب حب الآخرين وتنمية شعبيتك، وكسب المزيد من الأصدقاء بواسطة حثهم على الاهتمام بك وبشئونك، دعني إذن أصرح لك بالآتي: إنك مخطئ بشدة. فالوسيلة الوحيدة لكسب صداقات جديدة هي الاهتمام بالآخرين وبمشاكلهم.

إن الأناني الذي لا اهتمام له بالآخرين ومشاكلهم دائماً ما يعاني من أبشع المشاكل في حياته، وينتهي به الأمر إلى إلحاق أشد الضرر، لا بالآخرين فحسب، بل بنفسه أيضاً. وهذا الشخص مقدر له أن يفشل إلا إذا غير من سلوكه الأناني تجاه الآخرين. إذا حدث ووجدت نفسك بالصدفة البحتة أسير هذه الدائرة المغلقة، فإليك خطوتين هائلتين يمكنك أن تخطوهما لتخرج منها ولكي تصبح مهتماً بصدق بالآخرين:

١. انسَ نفسك تماماً.

٢. انظر إلى الآخر على أنه شخص مهم.

كيف تنسى نفسك تماماً؟

إننا جميعاً أنانيون طول الوقت تقريباً. فالعالم يدور من حولي بالنسبة لي. ولكنه يدور من حولك من وجهة نظرك الشخصية. وأغلبنا مشغول بمحاولة إبهار الآخر. ودائماً ما نسعى وراء الأضواء. ونود دائماً أن نحتل البقعة المضيئة على خشبة المسرح. وأغلب اللحظات التي نعيشها نمضيها في محاولة تحقيق مكانة ما.

ولكن إذا أردت أن تكون محبوباً ومشهوراً بين الناس، يجب أن تتعلم كيف تنسى نفسك تماماً. ويمكنك هذا ببساطة عندما تتقدم بخدمة ما لأحدهم. فإذا أردت أن تكسب حب ودعم الآخرين، يجب أن تكون على استعداد لمد يد العون لهم بأي وسيلة في استطاعتك.

وقدرتك على تحقيق هذا بصدق تعني حتمية تشديدك على رغباتهم بدلاً من رغباتك أنت. وسيلزمك سلوك غيري بحت لتحقيق هذا.

إنني متيقن من هذا. فإذا كنت صادقاً، وإذا صرت مهتماً بحق بمساعدة الآخرين، فلن ينتهي العمل المنوط بك أبداً. إنني أضمن لك أن استعداد الآخرين لقبول مساعدتك سيفوق بمراحل قدرتك على مساعدتهم. ولكن عندما تسير في هذا الدرب، ستكوّن صداقات لا تعد ولا تحصى. وستصبح سيرتك طيبة لدى الجميع. وستصير محبوباً ومشهوراً أينما ذهبت.

كيف تنظر للآخر على أنه مهم؟

هذه هي الخطوة الثانية التي ذكرتها والتي تستطيع توظيفها لكي تصبح مهتماً بالآخرين حقاً. قال أحد الحكماء يوماً: "كن مؤمناً بأن لديك القدرة، وستجد نفسك قادراً". ونفس هذا المبدأ ينطبق على موضوع حديثنا. وبتعبير آخر، فإن جل ما أنت في حاجة إليه للتفكير في أهمية الآخر هو أن تتظاهر فحسب بأنه مهم، وحينها ستكتشف أهميته تلك.

قل لنفسك ببساطة إن الآخر واهتماماته أهم عنده منك ومن اهتماماتك. فعندما تتبنى هذا الموقف وتمارسه بصدق، سيتجلى سلوكك هذا للآخر بوضوح. ولن تضطر إلى ارتداء قناع زائف على وجهك وتداهنه لكي تكسب صداقته.

ومن خلال هذا الأسلوب الجديد، يمكنك أن تتوقف عن البحث عن وسائل التحايل لكي تصبح محبوباً ومشهوراً. ولن تكون في حاجة إلى أي منها لأنك ستقيم تعاملاتك مع الآخرين على أساس ثابت سليم صادق. فالصدق والصراحة أفضل من اللجوء للتحايل في كل يوم، لأنك لا تستطيع أن تشعر الآخر بأهميته إذا كنت تعتقد في قرارة نفسك أنه تافه.

وأجمل ما في هذا الأسلوب هو أنك لست في حاجة إلى الاشتراك في الحيل التي يلجأ إليها الناس لإبهار بعضهم البعض. وكل ما عليك لكي تجعل هذا الأسلوب مجدياً هو التفكير في الآخر على أنه مهم والتعامل معه بعد ذلك من هذا المنطلق. تظاهر أنه كذلك، وستجده كذلك.

السر الثالث لاكتساب الشهرة والحب

إن السر الثالث الكبير لتحقيق الشهرة يكمن في تعلم الإنصات بكل جوارحك للآخر. فالإنصات أمر شاق، إذ يتطلب تركيزك التام. فأنت في حاجة إلى توظيف أذنيك وعينيك أيضاً لكي تنصت الإنصات السليم. وانتبه لتعبيرات الوجه، فالتجهم أو البسمة التي ترتسم على وجه المرء توحي بأكثر مما توحي به كلماته.

وإذا لم تكن تنصت للآخر باهتمام، فاعلم أنك تهينه وستفقده حماسه تماماً. وستفقد صداقته بسبب أسلوبك هذا. ولأصدقك القول، فأنا لا أعرف أسلوباً أسرع لإهانة الآخر أو جرح مشاعره من تجاهلك له، أو الانصراف عنه متى حاول أن يطلعك على شيء.

كم مرة كنت في موقف انصرف فيه عنك المستمع إليك أو قاطعك وطفق يتناول موضوعاً جديداً؟ ألم تنتابك رغبة في خنقه بيديك العاريتين؟

اعلم أن الأطفال تنتابهم نفس المشاعر عندما يتجاهلهم الآباء، أو لا يكترثون بهم، ولا يولون مشاكلهم أي اهتمام يذكر. وإذا كان هذا هو شعور الصغار، فما الذي يدعوك للاعتقاد بأن الكبار لن يستجيبوا بنفس هذا الأسلوب؟

يقول دكتور دانيال بوست مدير مركز الإرشاد والاستشارات العائلية للأطفال المتمردين وآبائهم بمدينة فينكس، بولاية أريزونا: "*يجب أن تمنح أطفالك ما هو أكثر من مجرد مكان للإقامة*". إنني أسمع نفس هذه الشكوى من الآباء مراراً وتكراراً. فهم دائماً ما يقولون لي: "ولكنني لا أعلم ما خطب ابننا يا دكتور. ما الذي يدفعه للسرقة أو الهرب من البيت؟ لقد أعطيناه كل ما يحتاج إليه".

"إنهم يكفلون لأطفالهم كل ما يحتاجون إليه ربما من الناحية المادية، ولكنهم لا يكفلون لهم أهم عنصرين يحتاج إليهما الطفل نفسياً، الحب والاهتمام. فعندما أستمع إلى الصغير الذي خرق القانون، أكتشف أنه يقص علي قصة مختلفة كل الاختلاف: 'إن والدي لا يلقون بالاً لي. ولا ينصت أبي لي مطلقاً. إنه حتى لا ينظر تجاهي عندما أكلمه. فهو إما ينشغل بالقراءة وإما بمشاهدة التليفزيون، ولذا لا يحب أن يتعرض للإزعاج. ووالدتي دائماً ما تصرخ بسبب شعري الطويل أو بنطالي الجينز المتسخ، أو بسبب عدم ارتدائي الجورب، ولكنها لا تنصت إلي أيضاً، وهذا جل ما أطلبه منهم. أنصتوا إلي بين الحين والآخر فحسب. فأنا مهم أيضاً، أليس كذلك؟'".

إن تعلمك الإنصات بكل جوارحك إلى الآخر يعني إقصاء كافة اهتماماتك، ورغباتك، وأسباب انهماكك جانباً، على الأقل بصفة مؤقتة. وأعني اللحظات القليلة التي يتحتم عليك التركيز بنسبة ١٠٠ بالمائة فيها على ما يقوله الآخر. ويجب أن ينصب كل تركيزك عليه. أنصت إليه بكل ما أوتيت من قوة ووعي.

كيف يمكنك الإنصات *لما يخفى بين السطور*؟

كثيراً ما يمكنك أن تعرف أكثر بقراءة ما بين السطور. ولذا تعلم أن تنصت إلى ما بين السطور. فلا يعني مجرد أنه لم يصرح بعدم رغبته في القيام بالأمر بأسلوبك، أنه يفضل هذا الأسلوب.

إن المتحدث لا يترجم كل أفكاره إلى كلام من أجلك. راقب تغيرات نبرات وجهارة صوته. وأحياناً ما ستصطدم بمعانٍ تعارض كلامه. وراقب أيضاً تعبيرات وجهه، وأسلوب كلامه، وتلميحاته، وحركات عينيه وجسده. إن الإنصات بقوة، وبكل جارحة يتطلب منك توظيف أكثر من أذنيك.

كيف تصبح بارعاً في فن المحادثة بواسطة الإنصات؟

يمكنك توظيف الأساليب الخمسة التالية لتشجيع الآخرين على التحدث بحرية وطلاقة معك. وعندما تفعل، ستعد بارعاً في فن المحادثة.

١. *انظر مباشرة في عيني الآخر عندما يتحدث إليك.* ولا تسمح لشيء بتشتيت انتباهك. سيلاحظ الشخص الذي يتحدث إليك عدم اكتراثك على الفور وسيستاء على إثر هذا.

٢. *أظهر اهتمامك بما يقوله لك.* ليس من الضروري أن تنطق بكلمات معينة، بل أومئ برأسك وابتسم كلما دعت الحاجة. فهذا عادة ما يتطلبه الموقف.

٣. *مل تجاه المتحدث.* فهذا من شأنه أن يدل على اهتمامك الشديد بما يقوله.

٤. *ساعده على مواصلة حديثه.* يمكنك أن تحث الآخر على مواصلة الحديث وتبدي اهتمامك له بواسطة عبارات مثل: "نعم... فهمت... هذا صحيح".

٥. *اطرح أسئلة إذا دعت الحاجة.* كل ما يجب عليك فعله هو أن تقول: "وماذا قلت بعد ذلك؟ وماذا فعلت بعد ذلك؟". فهذا كفيل بأن يشجع المتحدث على مواصلة الكلام إلى ما لا نهاية.

تذكر أن الناس يهتمون أكثر بما لديهم من قول أكثر مما لديك أنت من قول. فهم يحبون الحديث عن أنفسهم، ونجاحاتهم، وعائلاتهم، وهواياتهم، واهتماماتهم الشخصية. قم بتوظيف الأساليب الخمسة التي أعطيتك إياها لتشجيعهم على الكلام وسيشعرون حينها أنهم صادفوا لا مستمعاً جيداً فحسب ولكن أيضاً خبيراً في فن المحادثة. وهذا النوع من السلوك من جانبك يترك انطباعاً مستحسناً لدى الآخرين. إذا استطعت أن تكون مستمعاً جيداً وشجعت الآخر على الكلام بحرية وطلاقة، فتأكد أنك ستضحى محبوباً ومشهوراً أينما حللت.

السر الرابع لاكتساب الشهرة والحب

لقد حضرت أحد الملتقيات الاجتماعية الصغيرة بمنزل أحد الأصدقاء في ظهر أحد الأيام. وكان من بين الحاضرين سيدة ثرثارة أخذت تفرض آراءها على الجميع. وكلما طرح أحدهم موضوعاً، وجدها طرقته من قبل أو أحاطت بكل ما يخصه علماً. فقد كانت خبيرة في كل شيء، على الأقل من وجهة نظرها الشخصية.

وسألني جاك جيه. قائلاً: "يا إلهي، أما من شيء لا تعرفه هذه المرأة؟".

فأجبته بقولي: "من الواضح أنها تعرف كل شيء، جاك. ولكنني أشك في أنها ستتلقى دعوة للحضور هنا ثانية".

ومن ثم فإن السر الرابع الكبير وراء الشهرة بين الآخرين ألَّا يدعي المرء المعرفة بكل شيء. فادعاء معرفة كل شيء يزعج الآخر. وهذا النوع من الأشخاص يتسبب في إحراج الآخرين، ويشعر الجميع بالضيق، وعادة ما يفتقر الشعبية بين الناس. فما من أحد يحب الشخص الكامل الذي لديه كافة الإجابات. وما من أحد يتحرك بحرية في وجود الكمال.

ولا يعني كلامي هذا أنه يجب عليك دائماً إذلال نفسك أو أن يعدك الآخرون من الجهال لكي تحظى بشهرة بين الآخرين وبحبهم. ولكنه أمر يبعث على التجديد عندما نسمع أحدهم يقول: "لا أعرف".

فهذه العبارة تنطوي على سحر يمكن توظيفه لمصلحتك الشخصية. فإذا كنت لا تعرف، في حين أن الآخر يعرف، فتأكد من أنه سيضيف إلى معلوماتك. وحتى وإن كنت تعرف بالفعل، فما يضيرك؟ إن هدفك هو أن تصير محبوباً ومشهوراً لا أن تستعرض معلوماتك. اعلم أنك لن تستطيع تحقيق هدفك إذا أردت أن تلعب دور أبو المعرفة.

ولذا فإذا كانت لديك كل الأجوبة متى طرح أحدهم موضوعاً مثيراً، فكن لبقاً ودبلوماسياً بالقدر الكافي وقل: "لا أعرف"، وأعط الآخر فرصة للتألق.

السر الخامس لاكتساب الشهرة والحب

إن السر الخامس وراء تحقيق الشهرة وكسب محبة الآخرين يكمن في الاعتراف بأخطائك، لا سيما إذا جرح قولك أو فعلك الآخر. والأمر يتطلب شجاعة لكي يقر المرء قائلاً: "أنا آسف... لقد كنت مخطئاً، وأنا أعتذر". ولكن هذه الكلمات لها مفعول السحر أيضاً، لأنها تحقق معجزات في إطار علاقاتك الإنسانية.

وهذا النوع من التواضع لا يحقر من شأنك، بل العكس هو الصحيح في الواقع. فالناس يعجبون بك للياقتك ولباقتك، وإقرارك بالخطأ والاعتذار عنه للآخر سيعود عليك بنفع كثير. دعني أقص عليك مثالاً شخصياً:

لقد حدث ذات مرة أن بعثت بخطاب إلى محام كنت شديد الاستياء منه. فقد شعرت أن أتعاب المحاماة التي تقاضاها لقاء خدماته القانونية كانت مبالغاً فيها وقد صرحت له بهذا. وأعتقد أنني جمحت في ألفاظي لأن خطابي كان لاذعاً أكثر من اللازم.

وعلى أي حال، فقد اتصل بي ليطلعني صراحة على رأيه في وفي تعليقاتي. ولقد كان شديد الغضب مني وصب كل غضبه عليّ. وعندما توقف لالتقاط الأنفاس قاطعته قائلاً: "براد، إنني شديد الأسف لكتابتي هذا الخطاب بسرعة. ولم يكن يجب أن أفعل هذا. إن لك الحق في أن تغضب. إنني أعتذر عما بدر مني. أرجوك سامحني".

فسكت لفترة طويلة، وأخيراً قال: "لا بأس، جيم. إنني أحترم كياستك التي شجعتك على الاعتراف بالخطأ والاعتذار. ربما أن أتعابي كانت عالية بعض الشيء، لذا أعتقد أنني مدين لك بالاعتذار أيضاً. كان حري بي أن ألحق تفصيلاً للأتعاب مع الفاتورة. سأرسل لك فاتورة جديدة. دعنا لا نفقد صداقتنا، ونبدأ صفحة جديدة، اتفقنا؟".

أرأيت كيف أن الاعتراف بالخطأ بسرعة متى أخطأ المرء والاعتذار عما بدر منه للشخص الذي جرح مشاعره من شأنه تحويل غضب الآخر إلى صداقة دائمة. ولكن يمكنك أيضاً أن تتبنى سياسة أفضل لكي تحصل على نتائج أفضل.

كل ما عليك هو أن تعتذر حتى وإن لم تكن مخطئاً. فعندما لا تكون مخطئاً، يمكنك أن تتباهى بموقفك. فإذا كان اعتذارك سيعيد السكينة إلى عائلتك، أو يصلح العلاقات المتصدعة بين شخصين، فقله إذن لكي تستطيع أن تضطلع بالأهم الذي يتمثل في استمتاعكما برفقة بعضكما البعض، بدلاً من تبادل الاتهامات.

كيف يمارس ماكس دبليو هذه الأساليب لكي يصبح مشهوراً؟

يعد ماكس دبليو أحد أكثر الناس الذين صادفتهم شعبية. فهو يتلقى دعاوى لحضور كل المناسبات في كل مكان. وهناك من يطارده دائماً لحضور الحفلات، أو تناول الغداء في النادي، أو لإلقاء خطبة في نادي الروتاري أو نادي كيوانيز، أو لممارسة الجولف أو التنس.

وذات ليلة دعيت إلى معرض اجتماعي صغير. ووقع بصري على ماكس جالساً في زاوية مع أجمل فتاة في المكان. ومدفوعاً بفضولي، راقبته من بعيد، ولاحظت أن الفتاة كانت تتحدث دائماً، ولم يبد لي أن ماكس قد نبس ببنت شفة. ولم يفعل سوى أن أومأ برأسه كثيراً وحسب. وبعد فترة، نهضا معاً، وشكرا مضيفيهما، وغادرا المكان.

وفي اليوم التالي رأيت ماكس يتناول الغداء وحده على سبيل التغيير. وسألته إن كان من الممكن أن أنضم إليه. وقلت له: "لقد رأيتك بالأمس مع أجمل فتاة في منزل آل سوانسون. وبدت لي منهمكة في الحديث معك. كيف تسنى لك أن تلفت انتباهها إلى هذا الحد؟".

فأجابني ماكس قائلاً: "الأمر سهل. فعندما قدمت السيدة سوانسون جو آن إليّ، قلت لها على الفور 'إن لون بشرتك رائع. وفي منتصف الشتاء أيضاً! كيف تأتى لك هذا؟ أين كنت؟ في أكابولكو؟ أم هاواي؟'".

فأجابت: "أكابولكو. لقد أمضيت وقتاً رائعاً هناك. هل زرتها من قبل؟".

فأجبتها قائلاً: "لم يسبق لي أن زرتها. ولكنني أحب أن أعرف كل شيء عنها. هلا قصصت علي رحلتك إليها؟".

فأجابتني قائلة: "بالطبع". وعليه جلسنا في ركن هادئ وطفقت تقص علي كل شيء على مدار ساعتين.

"ولقد اتصلت بي جو آن صباح اليوم لتخبرني كم استمتعت بصحبتي. وقالت إنها مشتاقة لرؤيتي مجدداً، لأنني شخص ممتع. ولكن الحقيقة أنني لم أنطق سوى ببضع كلمات طوال الليل".

هل اكتشفت سر شعبية ماكس؟ لقد وظف أربعة من الأسرار الخمسة التي تساعد المرء على أن يصبح محبوباً ومشهوراً. فأولاً، أعطى جو آن اهتمامه الكامل. وثانياً، نسى نفسه بالكلية وأبدى اهتماماً حقيقياً بحديثها. وثالثاً، فقد أنصت إليها بحرص واهتمام. ورابعاً، فقد حثها على الكلام عندما قال: إنه لا يعلم أي شيء عن مدينة أكابولكو، ولكنه مشتاق لأن يسمع عن رحلتها.

ولذا إذا أردت أن تصبح إنساناً مشهوراً ومحبوباً من الجميع، فإياك أن تتكلم عن نفسك أبداً، بل شجع الآخر على الحديث عن اهتماماته، وعمله، ونتائج مباريات الجولف التي اشترك فيها، وإنجازاته، وهواياته، ورحلاته، وأطفاله، إلخ.

شجع الآخرين على الحديث عن أنفسهم، وأنصت إليهم باهتمام شديد، وستصبح محبوباً ومشهوراً بينهم. وستلقى الترحيب أينما ذهبت.

ست وسائل تضمن لك أن تصبح وحيداً ولا تتم دعوتك إلى أي مكان

عادة ما أكره طرح اقتراحات سلبية، ولكن في هذه الحالة، أعتقد أنها ستجدي. إذا أردت أن تصبح محبوباً ومشهوراً بين الناس، فمن الحكمة أن تتجنب ارتكاب الأخطاء التالية:

١. احتكار المحادثة لصالحك.

٢. الكلام بصوت عالٍ.

٣. مقاطعة الآخرين على الدوام.

٤. فرض آرائك الشخصية على الآخرين.

٥. كشف أخطاء الآخرين لهم.

٦. اتخاذ موقف سلبي من كل شيء.

كيف تفوز في مسابقة الشعبية: قائمة تدقيق مؤلفة من ١٢ نقطة

١. تصرف على طبيعتك. إذا حاولت أن تكون شخصاً آخر، فستظهر بمظهر المزيف السطحي.

٢. أنصت بانتباه لآراء الآخرين.

٣. اطرح أسئلة تشجع الآخرين على الكلام.

٤. اطرح آراء بدلاً من الحقائق غير القابلة للجدل.

٥. حافظ على حس الدعابة. ولا تتجمد في قالب من الجدية.

٦. تقبل النقد الموجه لأخطائك بلباقة.

٧. كن مرحاً، وودوداً، ومتفائلاً. ابتسم.

٨. لا تجادل أحداً. ابتعد عن التفاهات والسفاسف.

٩. لا تشترك في القيل والقال، ولا تروج للشائعات.

١٠. تحرَ الكلام في الموضوعات التي تهم الآخر.

١١. لا تلعب دور "أبو المعرفة" أو لا تظهر بمظهر الساعي للكمال في كل شيء.

١٢. لا تفرض معاييرك الخاصة بالخطأ والصواب.

دعني أقدم لك قائمة تدقيق موجزة تبين لك كيف تصبح محبوباً ومشهوراً بين الناس أينما ذهبت.

١. أول وأهم أسرار كسب الشعبية بين الآخرين هو تكريسك كل اهتمامك للآخر.

٢. وثاني أهم أسرار كسب محبة الآخرين يكمن في نسيانك نفسك بالكلية والاهتمام الصادق بالآخرين.

٣. وثالث أهم أسرار كسب شعبية بين الآخرين هو تعلم الإنصات بكل جوارحك.

٤. ورابع أهم أسرار كسب شعبية بين الآخرين هو أن يتجنب المرء لعب دور العارف بكل شيء. فعبارة "لا أعرف" لها مفعول السحر ويمكنك استخدامها بما يفيد صالحك.

٥. وخامس أهم أسرار كسب شعبية وحب الآخرين يكمن في اعتراف المرء بأخطائه، لا سيما متى جرح قوله أو فعله مشاعر الآخر. تعلم أن تعتذر حتى وإن لم تكن مخطئاً، فهذا من شأنه أن يعود عليك بفوائد أعظم مما تتخيل.

إذا وظفت هذه الأساليب لعشرة أيام مقبلة أو ما شابه، فستذهل لسرعة تغير موقف الآخرين منك للأفضل. وستستشف تحسناً واضحاً في علاقاتك مع الآخرين. وستتمكن من كسب شعبية وحب الآخرين أينما ذهبت. إن الموقف يشبه التلويح بعصا سحرية ومشاهدة العجائب تقع أمام عينيك.

الفصل ٥

أساليب سحرية ستجعل زواجك وحياتك المنزلية أكثر سعادة

سبق وذكرت في الفصل ٣ أن الأزواج والزوجات الذين تجمع بينهم علاقة صداقة كما تجمعهم علاقة حب ينعمون بأسعد الزيجات. وشرحت لك أيضاً كيف يمكنك استغلال الثناء لكسب صداقة زوجتك. وفي الفصل ٤، ذكرت أن أفضل وسيلة لكي ينعم المرء بعلاقات عائلية متناغمة هي الاهتمام بالزوج أو الزوجة، وأيضاً بالأطفال.

وفي هذا الفصل، لن أسهب وأوسع نطاق شرحي لهذه الأفكار فحسب، ولكنني سأمنحك أيضاً تسع وسائل سحرية إضافية يمكنك توظيفها لكي تضفي على حياتك العائلية والمنزلية سعادة أكبر. وعندما توظف هذه الأساليب القيمة، .

ستجني الفوائد الست التالية

١. سيغمر بيتك جو مفعم بالسلام والسكينة والسعادة.
٢. ستتجلى روح التعاون المرح في شتى أفراد العائلة.
٣. سيكون هناك استعداد من جانب الجميع للعمل معاً على حل المشاكل المشتركة للعائلة.
٤. ستكسب حب واحترام كل أفراد عائلتك.
٥. سيتخذ منك زوجك وأطفالك قدوة يحذون حذوها ويسترشدون بها.
٦. ستندر المشاكسات والمشاحنات في بيتك.

تسعة أساليب سحرية يمكنك توظيفها لتجني هذه الثمار

كيف تخلق جواً عائلياً مغلفاً بالسعادة بما تلفظه من قول؟

إننا جميعاً نمتلك قوة عادة ما نفشل في استغلالها. *وهذه القوة هي حرية الاختيار.* فهناك عدد كبير من الناس يختارون الفقر، فيما كان يمكنهم اختيار الثراء. والبعض يرضى بالفشل بدلاً من النجاح لمجرد أن الفشل أسهل. والبعض الآخر يخشى من الحياة بينما أن كل ما يحتاجه هو الخروج من شرنقته بشجاعة والسعي وراء حقه فيها.

إن اختيارك موقفك من عائلتك تنطبق عليه نفس النظرية. فلديك القدرة على اختيار الجو الذي تبغيه في عائلتك. فيمكنك اختيار جو مفعم بالمرح، والإثارة، والبهجة، والسعادة. أو يمكنك اختيار جو عائلي مشحون بالغضب والاستياء والمشاحنات والمشاكسات. فالأمر كله يرجع إليك. دعني أضرب لك مثالاً حول مدى جدوى هذا الأسلوب متى تم توظيفه بصورة مناسبة.

لقد كان لي عم كنت معجباً به بشدة، وكان يدعى وارين رولاند. وكان متزوجاً من خالتي ماري لما يربو على ٥٠ عاماً قبل أن يموت. ولطالما نعما بالسعادة معاً. ولم يسبق لي أن سمعت أحدهما يوجه كلمة قاسية للآخر، ولا حتى رأيت أحدهما يرمق الآخر بنظرة غاضبة.

وقبل أن أتزوج مباشرة، طلب مني عمي وارين العروج عليه ليتجاذب معي أطراف الحديث. وسألني قائلاً: "هل ستتقبل نصيحة بسيطة من عمك العجوز؟". وعندما أجبته مرحباً بأن هذا يسعدني بشدة، قال لي:

"يمكنك أن تنعم بزيجة سعيدة إذا أردت أنت هذا. وهذا ما فعلناه أنا وخالتك في بداية زواجنا. فقد اخترنا السعادة. وإذا أردت لزواجك النجاح، أوصيك بأن تحذو حذونا: اختر السعادة. ستجد أن الأمر في منتهى البساطة إذا لم تعمد لتعقيده أنت".

إذا وقع اختيارك على نفس هذا القرار، فتأكد أنك ستجد نفسك تلقائياً تخاطب أفراد عائلتك بعبارات طيبة ولبقة ومبهجة ومرحة. فيستحيل أن تختار لنفسك السعادة فتعبس وتصيح بجفاء في أفراد عائلتك، أو تجادل وتختلف معهم. فالشعوران متنافران.

تذكر قاعدة الأخذ والعطاء، فإذا أردت أن تأخذ، يجب أن تبذل أولاً. وإذا تعاملت بلباقة واهتمام المحب الحنون في نقاشاتك العائلية، فهذا ما ستحصل عليه في المقابل. ولا تتوقع ألا تبذل أي شيء لعائلتك وتحصل على شيء في المقابل لمجرد أنها عائلتك. فهذه السياسة لن تجدي، إذ يجب أن تخطو أنت الخطوة الأولى.

كل ما عليك أن تفعله هو أن تختار حياة عائلية سعيدة وستجد الكلمات السليمة تجري على لسانك من تلقاء ذاتها. ولن تبذل جهداً مضنياً بحثاً عن الكلمات المناسبة، أو متسائلاً عن كيفية التعبير عنها.

وحتى إذا كنت متزوجاً منذ فترة طويلة ويبدو أن الأمور لا تسير في الطريق الصحيح، فاعلم أن الوقت لم يفت بعد على اتخاذ القرار بالعيش عيشة سعيدة مع زوجك. فعندما تختار السعادة، ستجد الحنان والكياسة يغلفان كل كلمة تتفوه بها. ومهما بدت الأمور

سيئة في بعض الأوقات، فاعلم أنها ستتحسن دائماً إذا اتخذت هذا القرار البسيط: *اختر أن تكون سعيداً*.

كيف تبدأ يومك متفائلاً؟

على الرغم من أن تصريحي هذا قد يبدو مبتذلاً وعتيق الطراز بالنسبة لك، إلا أن بدء اليوم بالتفاؤل يعد إجراءً حكيماً إلى أبعد الحدود. ولذا عوّد نفسك على بدء يومك بالتفاؤل. وتلك أيضاً مسألة اختيار شخصي. فيمكنك أن تكون سعيداً أو بائساً، أياً كان قرارك.

كيف يمكنك بدء يومك بتفاؤل؟ ببساطة. ألقِ تحية الصباح على شريكة حياتك بنبرة مبهجة قائلاً: "صباح الخير، يا عزيزتي. يبدو أنكِ أخذت قسطاً وافراً من الراحة. تبدين رائعة هذا الصباح".

لا يهمني إن كانت الشمس مشرقة، أو كان المطر يهطل، أو كان الجليد يتساقط؛ فاليوم الرائع رهين باختيارك الشخصي. ومن الممكن أن تستمتع أنت وعائلتك بالحياة كل الاستمتاع إذا بدأت يومك بسرور وكلمة طيبة وابتسامة لا بالتذمر والتجهم.

قل لنفسك إن اليوم سيكون الأفضل في حياتك، وسيتحول لأفضل يوم فعلاً. فالأمس انتهى، والغد لم يحضر بعد، ولذا يجب عليك التركيز على جعل يومك متميزاً. إذا وظفت هذا السلوك، فستعدي أفراد عائلتك كلها أيضاً.

لقد درج أحد زملائي القدامى في العمل على أن يدلف إلى المكتب وعلى وجهه ابتسامة عريضة، وكان يحيني قائلاً: "صباح الخير، جيم".

وسألته ذات مرة: "ما سر سعادتك الدائمة يا هانك؟ كيف تتمتع بهذه السعادة في التاسعة صباحاً؟ فأغلب الناس لا يشعرون بهذه السعادة سوى في الخامسة عند انتهاء عملهم".

فأجابني قائلاً: "أوه، الأمر سهل، جيم. فزوجتي توقظني يومياً بأن تضع يدها برقة على جبهتي وتقول: 'حان وقت الاستيقاظ يا عزيزي، الجو مشرق هذا الصباح. لقد أعددت لك قهوتك وستجد جريدة الصباح على مائدة الطعام. أحبك'. كيف لا أشعر بالسعادة بعد هذه التحية الصباحية يومياً؟".

أشعر أن زوجة هانك سيدة ذكية، وأنها مطلعة على سر الزواج السعيد.

كيف تعود نفسك على الكلمة الطيبة المبهجة؟

إنه لأمر شديد الأهمية أن يعود المرء نفسه على المحادثة المبهجة السارة عند اجتماع أفراد العائلة إذا كنت تود أن ترتبط بعلاقات ودودة متناغمة معهم. ولذا تعامل دائماً

مع عائلتك بلطف مهما ساء مزاجك. فلا داعي لأن ينطبع عليهم مزاجك السيئ لمجرد أنك محبط لسبب أو لآخر.

ومن المهم بصفة خاصة اكتساب عادة المحادثة السارة المرحة عند التئام العائلة. وينطبق هذا خاصة على أوقات الوجبات اليومية. فلا تُفقد الجميع شهيتهم -بما في ذلك نفسك- باستغلالك اجتماع العائلة على الطعام في الحديث عن مشاكلك، ومخاوفك، وتحذيراتك، واتهاماتك. فالانضباط والعشاء لا يتفقان. اجعل من كل وجبة احتفالية سارة.

لجيراننا حفيدان صغيران يقومان بزيارة لهما في الصيف لأسابيع عديدة. وفي يوم من ذات الأيام، تحدثت إلى الحفيد الأصغر الذي يبلغ من العمر ست سنوات.

فسألته قائلاً: "كيف تجد الإقامة لدى جديك؟".

فأجابني بقوله: "إنني أحب الإقامة لديهما. فهما ينعمان بالانسجام الشديد. ودائماً ما يتبادلات الكلمات الطيبة. وكذلك يختاران كلمات طيبة متى تحدثا إليّ أنا وأخي. وهما لا يتشاجران قط ولا يغضبان من بعضهما البعض كما يفعل أبي وأمي".

إن الأطفال بصفة خاصة مطلعين على طبيعة الجو العائلي الذي ينشئون فيه، مهما كانوا صغاراً. ومن المعروف أن الأطفال الذين تساء معاملتهم في الصغر يكبرون ليصبحوا آباء وأمهات يسيئون لأطفالهم. وأطفال الآباء المتذمرين سيكبرون متأثرين بأخلاق آبائهم. ولذا إذا أردت لأطفالك أن ينشئوا راشدين يستمتع الآخرون بصحبتهم، فاحرص على تربيتهم في جو عائلي سار.

أسلوب له مفعول السحر على زواجك

إذا كنت تذكر، فقد قلت إن أحد العوامل الحيوية الفعالة في كسب أصدقاء جدد يكمن في تقبل الآخر على علته. وهذا المبدأ ينطبق بنفس القدر، إن لم يكن بقدر أكبر، على علاقتك بزوجتك.

وأحد الأسرار الحقيقية للمرح والسعادة المطلقة في بيتك يكمن في قبول شريك حياتك على علته. لا تحاول التغيير من زوجتك لتجعلها نسخة ثانية منك. ولا تتذمر وتنقد. فتلك ليست الطريقة التي تغير بها الآخر. أعلم أنك لن تحمل أحدهم على طاعتك فيما تود أن يفعله عن طريق النقد.

لنضرب مثالاً بزوجك. هل استطعت أن تغيري من شخصيته بقدر كبير طوال سنوات زواجك منه بالتذمر والنقد؟ إنني أعلم أنك ربما ظننت أنك حسنة النية. واعتقدت أنك

تستطيعين تحويله إلى الشخص الذي كان من الأحرى أن يكونه بحسب ظنك، ولكن هل نجحت في مهمتك هذه قط؟ أشك في هذا. فأنا أعلم أن زوجتي لم تنجح في هذه المهمة.

أو إذا كنت تبحث مسألة إعادة صياغة شخصية زوجتك بما يتوافق ومواصفاتك بواسطة النقد، فانسَ الأمر. فقد فشلت أنا في تحقيق هذا أيضاً. ولم أتمكن من تغييرها ولو لقدر بسيط على مدار ما يربو على ٤٠ عاماً. فهي لازالت نفس المرأة التي تزوجتها. ولكن الحمد لله أنني فشلت في محاولاتي تلك، لأنني على يقين الآن أنني لم أكن لأنجح في تحسين شخصيتها قط.

وهذه نقطة في غاية الأهمية يجب أن تتذكرها. فالشخص الوحيد الذي تستطيع فعلاً تغييره هو نفسك فحسب. ولذا تقبل شريك حياتك كما هو. فلن يتسنى لك أن تنعم بحياتك الزوجية إلا إذا فعلت.

كيف تطبق هذا الأسلوب إذا كنت حديث الزواج؟

عندما يتزوج اثنان، تخفى عيوبهما على بعضهما البعض تماماً. فهما يغرقان في العشق حتى إنهما لا يلحظان العادات السيئة لبعضهما العبض. ولكن بعد انتهاء شهر العسل وعندما يدركان أن هناك بعض التعديلات التي يتحتم إدخالها، يميلان نحو نقد بعضهما البعض. ويهرب الحب من النافذة.

ولكن من الممكن تفادي هذه التطورات. دعني أقدم لك بعض الأساليب التي تستطيع توظيفها لكي تحصل على مرادك من زواجك دون تدمير علاقتك المفعمة بالسعادة والحب:

الموقف: الزوج دائماً ما يترك أنبوب معجون الأسنان دون غطاء.

التصرف الخاطئ: متى ستتعلم أن تضع غطاء أنبوب معجون الأسنان في مكانه؟ لقد مللت من محاولة إخراج المعجون لأنه يجف بهذه الطريقة!

التصرف الصحيح: هلا وضعت غطاء الأنبوب في مكانه عندما تنتهي من استخدامه؟ سأقدر لك صنيعك. أشكرك جزيلاً لاهتمامك ومراعاتك للآخرين.

الموقف: الزوجة تترك جواربها على قضيب الدش لكي تجف، وتترك مستحضرات تجميلها مبعثرة على رف الحمام.

التصرف الخاطئ: لماذا تعلقين جواربك على قضيب الدش؟ ألا يوجد مكان آخر يصلح لوضعها عليه؟ لا أستطيع أن أستحم وجواربك تعترض طريقي. وإنني أحتاج لمكنسة لتنظيف الفوضى التي أحدثتها على رف الحمام.

لم أر في حياتي هذا الكم من الأشياء البالية. إنني لا أجد حتى مكاناً نظيفاً لأغسل وجهي.

التصرف الصحيح: عزيزتي، سأقدر لو لم تعلقي جواربك على قضيب الدش لحين انتهائي من الاستحمام. فأنا لا أود أن أبللها لك أو أضطرك لغسلها مرة أخرى. وأتساءل إذا ما كان في مقدورك جمع حاجياتك من على رف الحمام بعد أن تنتهي من وضع ماكياجك. فأنا أخشى أن أسكب الماء أو الصابون أو كريم الحلاقة عليها عندما أغتسل. أشكرك جزيلاً. أحبك لاهتمامك بي.

الموقف: الزوج يلقي بملابسه المتسخة في ركن الغرفة، ويرمي بنطاله على الكرسي، ويترك حذاءه أمام الباب بعد أن يدلف للبيت.

التصرف الخاطئ: لا شك أن أمك قد أفسدتك بتدليلها. إذا كنت تعتقد أنني سأتبعك في كل مكان لأجمع متعلقاتك، فأنت مجنون. لقد سئمت ومللت من عاداتك الكسولة.

التصرف الصحيح: عزيزي، سأقدر لك لو وضعت ملابسك المتسخة في سلة الملابس المتسخة، وعلقت بنطالك لكي لا يتجعد. لقد كدت أسقط على وجهي صباح اليوم؛ إذ تعثرت في حذائك في الردهة حيث كنت أستعد للذهاب للعمل. عزيزي، لا يسعني أن أحتفظ بوظيفتي وأحافظ على نظافة المنزل في نفس الوقت دون مساعدتك. هلا مددت لي يد المساعدة؟ أشكرك لمساعدتك، عزيزي. إنني أقدر جهودك بالتأكيد.

إنني أستطيع أن أواصل ضرب مثل هذه الأمثلة، ولكن هذه الأمثلة الثلاثة كافية لتوضح لك كيفية التعامل مع هذه المشاكل المزعجة بلباقة وحب بدلاً من التذمر والنقد. اتبع هذه الطريقة وسيمكنك الحفاظ على جذوة الحب والرومانسية في حياتك الزوجية طوال حياتك.

كيف تقيم وليمة حب عائلية

إن إقامة ولائم الحب العائلية تعد أحد الأساليب التي يمكنك توظيفها للمساعدة على إقامة علاقات سارة قائمة على المودة في بيتك وإضفاء مزيد من السعادة على زواجك وحياتك المنزلية. وهناك قاعدتان تنطبقان على هذا الحدث:

الأولى، غير مسموح بالنقد؛ والثانية، غير مسموح سوى بالمجاملات. وإليك طريقة التطبيق.

اجمع أفراد عائلتك في مكان مريح بالمنزل مثل غرفة العائلة أو غرفة المعيشة. وفي هذا الجو يسمح بتشغيل الموسيقى الهادئة السارة في الخلفية شريطة أن تكون خفيضة، ولا يسمح بتشغيل التليفزيون أو خلافه من أسباب المقاطعة. ويتبادل أطراف العائلة الأدوار مركزين في كل مرة على أحدهم حيث يطلعونه على جوانبه الإيجابية التي تروق لهم فيه. دعني أضرب لكم بعض الأمثلة:

"إنني أحب إدراكك للجمال الطبيعي. إنك تلفت انتباهي أحياناً لشروق بديع، أو بدر رائع. وأعتقد أنه شيء رائع أن يتسنى لنا مشاهدة هذه المناظر الطبيعية معاً".

"يسعدني أن أشكرك لالتقاطك الزهور ووضعها على المائدة من أجلي في كل صباح. إنني أقدر اهتمامك الشديد".

"إنني أقدر لك حرصك الدائم على تغطية أنبوب معجون الأسنان حتى لا يجف المعجون".

"إنك إنسان مفعم بالدفء والحب والعطف، وأنا أحبك لهذا".

"إن ابتسامتك وتحية الصباح المرحة التي تلقيها عليّ تساعدني على بدء يوم مليء بالتفاؤل. شكراً جزيلاً".

"إنك تبدو/تبدين رائع/رائعة في اللون الأزرق (أو الأحمر أو الأخضر)".

"أحب أن أسمعك وأنت تغني. فلك صوت رائع".

"إنك تتحدث بطلاقة رائعة. وتشرح كل شيء بوضوح لكي أفهمه بسهولة".

"إنك تركل الكرة أفضل من أي شخص آخر أعرفه".

"إنك تتهجى الكلمات بدقة بالغة. أتمنى لو كنت أتمتع بمثل هذه الموهبة".

"إنني معجبة جداً بلوح التقطيع الذي صنعته من أجلي في ورشة العمل. أشكرك جزيلاً".

إن العبارات التي من الممكن أن تصرح بها لكل أفراد العائلة في وليمة حب العائلة لا نهاية لها. وهذه العبارات تساعد أفراد العائلة كلها على الانسجام، والتفاهم، وتقدير بعضهم البعض بقدر أكبر، والاستمتاع معاً، والبحث عن الخصال الحميدة بدلاً من العيوب في الآخرين.

يمكنك توظيف هذه الأساليب أيضاً مع أصدقائك وزملاء العمل. فالثناء وعبارات الحب والتقدير للآخرين من الممكن أن تحيل الأشخاص سريعي الغضب إلى شخصيات رقيقة واجتماعية. والبائس اليائس من الممكن أن يصبح واثقاً بنفسه ومتفائلاً متى دُعي

إلى وليمة حب من هذا النوع. ولذا، فقبل أن تستبعد هذا الأسلوب كما لو كان شراباً شديد الحلاوة، فقم بتقليبه أولاً.

فعندما تفعل، سرعان ما ستغير رأيك. وستكتشف أنه وصفة سحرية منطقية جداً.

كيفية قيادة أطفالك وتوجيههم والسيطرة عليهم دون جهد

لكي يتسنى لك قيادة وتوجيه والسيطرة على أطفالك دون مجهود يذكر بحيث يسيرون على الدرب الذي تراه الأنسب لهم، احرص على إسعادهم. فعندما يشعرون بالسعادة، سيطيب لهم أن يمتثلوا لرغباتك.

كيف تضفي السعادة على طفلك؟ إن الأمر يتطلب أكثر بكثير من المال والماديات لكي تسعد طفلك. يمكنك البدء بالتأكيد على حبك لطفلك وإثباتك له من خلال تكريس اهتمامك التام له. والاهتمام هو العنصر الذي يعوزه الطفل أكثر من أي شيء، وهو العنصر الذي قلما يجده. ونتيجة لذلك، عادة ما يشعر الأطفال بالإهمال. فقصور الاهتمام يشعرهم بأنهم غير مرغوب فيهم. ويمكنك أن تمنح أطفالك شعوراً بأنهم مرغوبون، وتلبي حاجتهم الدفينة للأمان العاطفي من خلال تكريس اهتمامك التام لهم.

والثناء هو أفضل سبل تكريس المرء اهتمامه للآخر. والأطفال لا تختلف استجابتهم للثناء عن الراشدين. فإذا وددت أن تحصل ابنتك أو يحصل ابنك على درجات أعلى في المدرسة، فاثنِ على جهودهم. أما إذا انتقدت أداءهم الضعيف، فسيزدادون ضعفاً. إنني أؤكد لك هذا. فقد خضت هذه التجربة بنفسي. نعم أنا، فقد كانت تجربتي بمثابة عملية تعلم أيضاً.

إنني أعلم أنه يجب على المرء أن يفرض النظام على أطفاله أحياناً. فقد ربيت أطفالي الثلاثة على كل حال. ويجب أن يكون النظام المفروض عليهم معقولاً وحازماً دون أن يفتقر إلى الرحمة والود. والآباء في العائلات التعسة لا يدركون هذه الحقيقة، أما في العائلات السعيدة فتندر الحاجة حتى إلى فرض أي نظام، إذ يمارس أفراد العائلة ضبط النفس من تلقاء أنفسهم.

ولذا احرص على توفير جو من السعادة والسرور لأطفالك، وأثن على جهودهم بكلمات حانية، وشاركهم اللعب والجد، واجعلهم يشعروا بالانتماء بإشراكهم في مشروعات العائلة، وستكتشف بعدها أن الحاجة إلى فرض النظام والانضباط ستقل. وسينفذ أطفالك ما تطلبه منهم. وعند التعامل مع الانضباط بهذه الطريقة، ستستمتع بأطفالك كما فعل مايك تيرنر.

قال لي مايك: "منذ سنوات قلائل وفي فصل الصيف عندما كان بوب في السادسة عشر من عمره، سافرنا أنا وهو في رحلة لشهر بأكمله إلى الغرب الأمريكي في سيارة رحلات. وتشاركنا في كل الأعمال كما لو كنا أصدقاء. فتناوبنا على قيادة الشاحنة، وطهي الوجبات، وغسل الصحون، وترتيب الأسرة. ولم أمل عليه ما يفعله ولو لمرة طوال الرحلة، بل عاملته كند لي. وعندما عدنا إلى البيت، جاملني بوب بكلمات لن أنساها أبداً، إذ قال لي: 'أبي، لقد كان هذا أمتع وقت في حياتي. وسأظل أذكر هذه الرحلة لأنني تعلمت أنك صديقي بقدر ما أنت أبي'".

إنني أعلم أنك يجب أن توجه أطفالك وتسدي إليهم النصح، ولكن إذا كنت تود فعلاً أن تستمتع بهم وأن تضفي قدراً أكبر من السعادة على حياتك العائلية، فتخل عن لعب دور الأب بقدر المستطاع لكي يمكنك أن تلعب دور الصديق كما تلعب دور الأب أو الأم. من المؤكد أن يربطك هذا الأسلوب بعلاقة رائعة بأطفالك.

كيف تستطيع الزوجة مساعدة زوجها على تحقيق النجاح

إن الزوجة تستطيع مساعدة زوجها على تحقيق النجاح لو تحرت فقط الثناء على جهوده. فإذا أردت لزوجك أن يمضي قدماً ويحقق النجاح على المستوى العملي، فلا تنتقديه لقلة راتبه، بل أثني على عمله الدءوب وكل ما يقوم به من أجلك. فالثناء يبني ثقته بنفسه، ويساعده على المضي قدماً. دعيني أشرح لك مدى أهمية الثناء.

قال لي تشارلز إتش. رئيس شركة كبرى توظف الآلاف من العاملين: إن الشركات والمشاريع الكبرى تود معرفة مزيد من المعلومات حول زوجات العاملين لديها قبل ترقي أهم لمناصب تتطلب الاضطلاع بمسئولية ضخمة.

يقول تشارلز: "أنا عن نفسي مهتم بما إذا كانت الزوجة تضفي على زوجها شعوراً بالثقة بنفسه أكثر من اهتمامي بمظهرها ومكانتها الاجتماعية.

"فإذا منحت الزوجة زوجها شعوراً بالرضى عن ذاته وعمله، وإذا أثنت عليه بكل شكل ممكن، تكون بذلك قد حقنته بالأدرينالين كلما دلف إلى البيت.

"فالثناء الذي تغدقه عليه زوجته يشعره بالثقة في نفسه كل صباح ويوحي إليه بقدرته على حل أية مشكلة تعترض طريقه. وهذا هو الشخص الذي نبحث عنه لكي يحتل منصباً تنفيذياً رفيعاً. وهذا النوع من الزوجات سيعينه على الترقي إلى هذا المنصب".

كيف تجعل زوجتك أهم شخص في حياتك بما تقوله لها؟

من بين الحاجات والرغبات الأربع عشرة التي نستشعرها جميعاً، فإن الرغبة في الشعور بالأهمية هي الأكثر هيمنة علينا جميعاً تقريباً. ولذا، احرص على أن تجعل من شريكة حياتك أهم شخص في حياتك، ولن تفشل قط. إليك ثلاثة أساليب محددة تعينك على تحقيق هذا:

١. *اعتنق فكرة أن شريكة حياتك هي أهم شخص في العالم.* القاعدة الأولى هي أن تقنع نفسك ببساطة أن قرينتك هي أهم شخص في حياتك. فإذا أقنعت نفسك بهذا، فلن تضطر إلى التظاهر. وسيؤتي سلوكك ثماره بوضوح ودون أي مجهود يذكر.

والأمر لا يقتصر على هذا فحسب، بل لن تضطر إلى اللجوء لحيل مزيفة أو خدع سطحية لتفعيل هذا الأسلوب. وستقوم علاقتك بشريكة حياتك على أساس من الصراحة والصدق كما هو مفترض. ستعتنق ما يخطر على بالك من أفكار، وما تعتنقه من أفكار، هو ما ستقوم بتطبيقه. تصرف كما لو كانت أفكارك حقيقية، وستجدها كذلك.

٢. *انتبه بشدة إلى كل ما تقوله وتفعله.* فأكثر شكاوى الزوجات شيوعاً هي: "إنه لا يلحظ وجودي قط.. ولا يلقي بالاً لي ولا لما أقوله... إنه يسلم بوجودي... ويعاملني كما لو كنت حذاء قديماً..."

هل غيرت زوجتك من تصفيفة شعرها؟ أعرب لها عن قدر الجمال الذي أضفته عليها التصفيفة الجديدة. هل ترتدي ثوباً جديداً؟ جاملها على اختيارها. واشكرها على العشاء الرائع الذي أعدته لك. وهذه النصيحة تسري بالنسبة للزوجات أيضاً.

٣. *تحر الثناء على الدوام، ولا تنتقد...* لقد رأيت أنني أتناول هذا الجانب أكثر من مرة، ولكنه أسلوب رائع لا يسعني سوى أن أتناوله كثيراً. فالثناء هو أقوى أداة يمكنك استخدامها لإرضاء غرور الآخر وإشعاره بأهميته.

وبنفس الطريقة، فإن النقد يدمر. فالنقد يدمر الناس، ويزرع الأحقاد، ويفسد الصداقات، والحب، والزواج. والواقع أنني لا أستطيع أن أجد أية فائدة ذات قيمة للنقد بالنسبة لأحد.

ولذا، فإذا أردت أن تستمتع بعلاقة منسجمة وودودة مع شريكة حياتك، فإياك والنقد. واستعض عنه بالثناء. فالثناء يشجع المرء على العمل بدأب أكثر، وفعالية أكبر، وبحماس أشد، ذلك أن الثناء يشعر المرء بالفخر بنفسه وبعمله.

قل لزوجتك ببساطة: "أنا فخور بكِ". فهذه الكلمات لها مفعول السحر، وستدفعها لعمل أي عمل تطلبه منها. تأكد أنه من المستحيل أن تخطئ إذا مدحت الآخر على عمله.

ملاحظة: لا تفرط في القيام بأعمال من أجل زوجتك.

إنني لم أدرك أن المرء من الممكن أن يفرط في القيام بأعمال من أجل زوجته حتى سمعت إحدى صديقات زوجتي ذات مرة.

قالت نانسي: "كيث يقوم بكل شيء من أجلي. إنني أعرف أنه يحبني، ولكنه ليس في حاجة لي حقاً. ما الذي يدفعني لأقول هذا؟ لأنه لا يدعني أقوم بأي شيء بمفردي. بغض النظر عما أقوله، أو أشرع في القيام به، فهو يضطلع بالأمر ويقوم به نيابة عني. إنه يشعرني بأنني عديمة الجدوى، وغير ذات نفع. ليته يدرك أنني أفضّل أن أقوم ببعض الأعمال بنفسي بين الحين والآخر بدلاً من أن يقوم هو بكل شيء نيابة عني".

إن الراشدين لا يختلفون عن الأطفال فيما يتعلق بهذا الجانب. فإذا لم يستطيعوا القيام بشيء بأنفسهم، لن يجدوا شيئاً يفخرون به. فالجميع يريدون أن يشعروا بأهميتهم ويفخروا بإنجازاتهم، بغض النظر عن هويتهم. لقد جعلتني تعليقات نانسي أسترجع كلام حفيدتي كريستينا. فعندما كانت صغيرة وحاولت مساعدتها على إنجاز عمل ما، كانت تقول لي: "لا تساعدني يا جدي، فأنا أود أن أنجز هذا العمل بنفسي".

دعني أعدد لك مجدداً الأساليب التسع السحرية التي تستطيع توظيفها لكي تضفي على زواجك وحياتك المنزلية سعادة أكبر.

١. تعلم كيفية خلق جو عائلي مفعم بالسعادة بما تنطق به من كلام. يمكنك أن تفعل هذا بسهولة إذا اخترت لنفسك السعادة.

٢. ابدأ يومك بالتفاؤل. إنني أعلم أن هذه العبارة مبتذلة؛ ولكن القصد أنها تجدي، وهذا هو المهم، سواء أكانت مبتذلة أم لا. إنها مسألة اختيار.

٣. عود نفسك على انتقاء الألفاظ المرحة السارة. وتذكر أن الانضباط والعشاء لا يجتمعان.

٤. إن تقبلك لشريك حياتك على علته له مفعول السحر دائماً على حياتك الزوجية. وتذكر أنك أنت الشخص الوحيد الذي تستطيع تغيير شخصيته، لا غيرك. وعندما تدرك هذه الحقيقة، ستدرك أيضاً أن نقد الآخر لا طائل من ورائه قط.

٥. إذا كنت حديث الزواج، فتعلم أن تسوي المشاكل الزوجية البسيطة المؤرقة بلباقة وعطف لا بتذمر ونقد. وإذا نجحت في هذا، فستحافظ على جذوة الحب والرومانسية مشتعلة طوال حياتك.

٦. أقم وليمة حب للعائلة يتبادل فيها أفراد العائلة المجاملات. ولا تسمح بأي نقد في هذه الوليمة.

٧. يمكنك قيادة، وتوجيه، والسيطرة على أطفالك دون جهد عندما تضفي عليهم السعادة بتكريس اهتمامك التام لهم. والثناء هو السبيل الأمثل لتحقيق هذا. في العائلات التي تنعم بالسعادة، نادراً ما يستدعي الأمر فرض الانضباط.

٨. إذا كنت زوجة، فاعلمي أنه في إمكانك مساعدة زوجك على تحقيق النجاح بواسطة الثناء عليه وإشعاره بالفخر في كل صباح قبل ذهابه للعمل لدرجة تجعله قادراً على تسوية أية مشكلة تصادفه.

٩. ثلاث طرق لتجعل من زوجك أهم شخص في حياتك:

أ. اعتنق فكرة أن شريك حياتك هو أهم شخص في العالم بالنسبة لك.

ب. أولِ اهتماماً شديداً لكل ما يقوله أو يفعله.

ج. تحرَ الثناء دائماً، وإياك والنقد.

عندما توظف هذه الأساليب التسع، ستجني ست فوائد عظيمة:

١. ستنعم بجو مفعم بالسلام والسرور والسعادة والمرح في منزلك.
٢. ستتجلى روح التعاون السار في كل أفراد العائلة.
٣. سيبدي الجميع استعداداً للمشاركة في حل المشاكل العائلية الشائعة.
٤. ستنعم بحب واحترام كل أفراد العائلة.
٥. سيسترشد بك أطفالك وزوجك، ويطلبون توجيهاتك.
٦. ستختفي الجدالات والخلافات فعلياً من بيتك.

وبهذا ينتهي الجزء الأول الذي يتناول المحادثات الاجتماعية. وفي الأجزاء الثاني، والثالث، والرابع، سأهتم بتناول الضروب الثلاثة الأساسية للمحادثات العملية.

ولكن، رجاء تذكر أن المبادئ والأساليب التي تعلمتها في الجزء الأول للمحادثات الاجتماعية يمكن تطبيقها على أغلب المواقف العملية على وجه التقريب.

وهذا ينطبق بصفة خاصة على الفصل ١ حيث ناقشت المحفزات الأربعة عشر السرية التي تحرك البشر، وكيفية استغلالك إياها لصالحك في محادثاتك. وفي الواقع، من المهم جداً بالنسبة لك ألا تنسى هذه النقاط، وسيكون من الأفضل أن تكتب قائمة بها وتجعلها في متناول يدك للرجوع إليها بسرعة في أي وقت.



الجزء ٢

محادثات العمل لإعطاء الأوامر، والسيطرة، والتوجيه

محادثات العمل لها ثلاثة أغراض أساسية، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات أساسية: محادثات إعطاء الأوامر، التي تخبر الشخص بما يجب أن يقوم به، والمحادثات التي تُعلّم الشخص وتخبره بكيفية القيام بشيء ما، والمحادثات التي تقنع الآخر وتخبره بسبب قيامه بعمل ما.

وأحياناً ما يحدث خلط بين الأغراض العامة؛ في حال ما إذا كانت المحادثة التي توجه الآخر لما يتعين عليه أداؤه من عمل، تفسر أيضاً السبب وراء حتمية تنفيذ الأمر. أو إذا كنت تحاول إقناع رئيسك بالمصادقة على إجراء جديد، فلا تقتصر على شرح كيفية عمل نظامك الجديد فحسب، بل تتجاوز هذا وتود أن تطلعه على علة الأهمية الشديدة لإدخال هذا التعديل المقترح.

ولكن، لتحري الوضوح والفهم الأفضل، سأحرص على مناقشة كل من الأغراض الأساسية لمحادثة العمل كل على حدة. وفي هذا الجزء سأتناول الأغراض التي تستلزم إملاء الأوامر، والسيطرة، وتوجيه الآخر لأداء عمل ما.

الفصل ٦

كيف تصدر الأوامر بما يكفل إطاعتها دائماً بدون استثناء

إن إصدار الأوامر للآخرين يعد فناً دقيقاً يتطلب قدراً كبيراً من المهارة والخبرة. فإذا أردت أن تحقق نجاحاً كبيراً في نشاط أو صناعة ما، يتحتم عليك الإلمام بكيفية التحكم في أفعال الآخرين وتوجيهها بواسطة أوامرك. وطالما أنه من المستحيل أن توظف القوة الجبرية للتحكم في الآخرين، يجب أن تتعلم أساليب تضمن لك الاحترام والامتثال.

فعندما تكون لديك السيطرة على كلماتك وتستخدمها لخدمة أفكارك ومشاعرك، اعلم أنك على الدرب الصحيح لإصدار الأوامر للآخرين للامتثال لإرادتك، وخدمة أغراضك. وستكون لديك القدرة على إصدار الأوامر التي ستطاع دائماً مهما كانت الظروف.

الفوائد الخمسة التي ستجنيها

١. *يستجيب الناس بسرعة للأوامر والتعليمات الموجزة، والواضحة، وسهلة الفهم.* فإذا غاليت في أوامرك بإضفاء تفاصيل لا داعي لها، فستخلق الكثير من الإرباك والتشويش.

٢. *ينجز الناس الأعمال المنوطة بهم بصورة أفضل متى علموا بنتائجها.* فيقومون بأداء عمل أفضل لك عندما تطلعهم على المسئوليات الملقاة على عاتقهم بالضبط، وما توده منهم بدقة، والنتائج المحددة التي تتوقعها.

٣. *لمحو المركزية من العمل بصورة فعالة، احرص على إصدار الأوامر سهلة الفهم.* وتعلو أهمية هذا المبدأ في مجال الأعمال والصناعة حيث يبدو المرء دائماً في حاجة إلى وقت أكثر مما هو متاح له. وعندما يعي الناس أوامرك ويدركون ما تبغيه بالضبط، سيتاح لك متسع أكبر من الوقت لأداء العمل المنوط بك والإشراف على عمل الآخرين.

٤. *احرص على إصدار الأوامر على شكل مهام بحيث يتسنى لك التركيز على النتائج، لا الأساليب.* فالأوامر التي تأخذ شكل المهمة تبين للعاملين لديك الأهداف التي تسعى إليها والموعد النهائي لإتمام المهمة، ولكنها لا تلزمهم بأسلوب أداء العمل المنوط بهم. ويُترك أسلوب العمل تماماً للعاملين لديك. وهذا النوع من الأوامر يفتح الباب على مصراعيه للمرء ليوظف خياله، ومبادرته، وبراعته في أداء المهمة من أجلك. ومهما كان

نشاط عملك، فإن هذه الطريقة تؤدي إلى أسلوب أفضل لإنجاز الأعمال. وإذا كنت في مجال الأعمال، فقد تعني الأساليب المحسنة لك فوائد إضافية.

٥. *يمكنك القضاء على إهدار الجهد، والتباسه، ومضاعفته.* فعندما تقوم باستخدام كلمات جلية، وموجزة، وبسيطة يسهل استيعابها، سيدرك العاملون لديك العمل المراد منهم، وسيقومون بتنفيذه على أفضل ما يكون من أول مرة. *ولن يضطروا إلى الرجوع إليك مراراً وتكراراً لاستيضاح ما قلته.* إن البساطة أمر لا غنى عنه لضمان امتثال تام لأوامرك. وهذه قاعدة صارمة يجب عليك اتباعها.

تسعة أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الفوائد

كيف تصدر أوامر يتم اتباعها دوماً بدون تساؤل: المطلب الأول

المطلب الأول هو *التأكد من أن هناك حاجة إلى إصدار الأمر من الأساس.* فهناك بعض التفاصيل الإدارية بعينها في عملك تصبح شديدة الروتينية لدرجة أنه لا يلزم إصدار أي أوامر بشأنها. على سبيل المثال، فلست في حاجة في نهاية كل يوم أن تصدر أمراً للعاملين لديك يقضي بضرورة قدومهم للعمل في اليوم التالي.

وفي أغلب الأحيان يتم التعامل مع تفاصيل أي شركة أو مكتب بواسطة نوع أو آخر من إجراءات التشغيل الثابتة المعتمدة، سواء كانت كتابية، أو غير ذلك. والحالة الوحيدة التي يلزم فيها إصدار أمر هي التي ينطوي عليها تغيير في الوقت أو الإجراءات.

على سبيل المثال، إذا تركت تعليمات سارية مع سكرتيرتك تقضي بوضع بريد الصباح على مكتبك بمجرد أن تستلمه، يجب ألا تحرص على إصدار هذا الأمر لها يومياً. وإذا اضطررت إلى تكرار هذا الأمر، فاعلم أنك في حاجة إلى سكرتيرة جديدة! أو إذا أصدرت تعليماتك للعاملين بالنوبة الليلية بإيداع تقرير الإنتاج على مكتبك صباح كل يوم، فاعلم أن إصدار هذا الأمر مرة واحدة يكفي.

وبعض الناس يرتكبون خطأ باعتقادهم أنهم في حاجة إلى إصدار الأوامر لمجرد إثبات أنهم الرؤساء. لا داعي لهذا. فإذا كنت المسئول، فاعلم أن العاملين لديك يعلمون هذا، ولست في حاجة إلى إصدار الأوامر لإثباته.

فعندما يتولى كبير عمال أو مشرف ما مهام منصبه لأول مرة، كثيراً ما سترى هذا النمط. فبين الحين والآخر، سيسيطر على أحد التنفيذيين "جنون السلطة" وسيشرع في إصدار الأوامر ليتأكد من امتثال الجميع. وفي الجيش، يقع الملازم الثاني والعريف

حديث الترقي في هذا الخطأ. ولكن القوات المسلحة ليست متفردة في هذا الصدد. ولقد شهدت خرقاً متكرراً للقاعدة الأولى الأساسية في شركات ومؤسسات صناعية.

إليك الطريقة التي تساعدك على تحديد ما إذا كان الوضع يستدعي إصدار الأوامر أم لا. إن الحاجة تدعو لإصدار الأوامر فقط في أربعة مواقف محددة:

١. عند الشروع في فعل ما.
٢. عند إصلاح خطأ في الفعل أو لحل مشكلة ما.
٣. عند إسراع أو إبطاء عجلة العمل.
٤. عند وقف العمل.

والآن أراهنك أنك تجلس الآن محاولاً التفكر في مواقف أخرى تستدعي إصدار الأوامر. وربما أنك تفكر قائلاً: "ماذا إذا كنت في حاجة إلى تغيير وجهتي؟". أسد لي معروفاً، من فضلك. ضع هذا السؤال تحت البند الثاني، لتصحيح خطأ ما في الفعل أو لحل مشكلة ما.

إذا كنت لست في حاجة إلى أمر، فلا تصدره. فإذا فعلت، فاعلم أنك ستظهر بمظهر الأحمق. ولكن بالمثل، إذا كنت في حاجة إلى إصدار أمر لإنجاز عمل ما، فأسرع بإصداره. ولا تخشَ من جرح مشاعر أحد بإملائك عليه ما يتعين عليه عمله. فإذا كانت هذه مهمتك، فقم بها.

كيف تصدر أوامر تتم إطاعتها دوماً: المطلب الثاني

المطلب الثاني لإصدار أوامر تتم إطاعتها دوماً هو *أن تعرف بالضبط ما تريده قبل إصدار الأمر*. من المهم جداً أن تدرك بدقة النتائج التي تود الوصول إليها قبل أن تصدر أوامرك لأحد. إن العديد من الأوامر تصدر دون أن يكون لها سياق محدد.

فالأوامر المنقوصة، والغامضة، والملغزة ستصل بك إلى نتائج من نفس النوع. إذا لم تكن متأكداً من هدفك بالضبط، فاعلم أن أحداً لن يتأكد منه. واعلم أنك لست على استعداد لإصدار الأمر بعد.

لكي أساعدك على تحديد النتائج التي تسعى إليها، اتبع هذه الإرشادات السبعة البسيطة لكي توظف نفس نمط التفكير كلما أصدرت أمراً:

١. *ما* الذي أود أن أنجزه بالضبط؟
٢. *ما* المهمة الضرورية بالضبط؟
٣. *ما* المساحة الزمنية التي يتحتم فيها إنجاز هذا العمل؟
٤. *ما* مكان إنجاز هذا العمل؟

٥. من أفضل من يقوم بهذا العمل؟
٦. كيف سيتم إنجاز هذا العمل؟ وما الأدوات والمعدات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل؟
٧. *ما* تكلفة إنجاز هذا العمل؟

باتباع هذه النقاط السبع ، ستحصر نفسك في زاوية ضيقة وتجبرها على الإجابة عن الأسئلة ذات الصلة التي تستفسر حول الشخص القائم بالعمل، وماهية العمل، وتوقيت تنفيذه، ومكان تنفيذه، وعلة القيام به، وكيفية القيام به، وتكلفة القيام به. ومن المقرر أن تحسن من قدرتك على إصدار الأوامر متى اتبعت هذه النقاط؛ كما ستتحسن مهارتك في التأكد من استيعاب طاقم العمل للمهمة، والإشراف عليها، وإنجازها.

وتذكر أنك يجب أن تركز على النتائج في المقام الأول، لا أسلوب التنفيذ، لكي يتسنى لك بالضبط معرفة بغيتك قبل أن تصدر أمراً. فبمجرد أن تتعرف على النتائج التي تسعى لتحقيقها، أطلع مرءوسيك عليها. وحينها لن يمثل تنفيذ المهمة على أفضل ما يكون أية مشكلة تذكر.

كيف تصدر أوامر يتم تنفيذها دوماً: المطلب الثالث

المطلب الثالث لإصدار أوامر يتم تنفيذها دائماً هو *إعلام الآخر بالضبط بالفائدة التي ستعود عليه من وراء تنفيذ هذا الأمر*. ولذا فقبل أن تملي على الآخر ما يفعله، فكِّر في الموقف بتمعن. وضع نفسك مكانه فكرياً لكي يتسنى لك إلقاء نظرة على أمرك من منظوره هو. فبهذه الطريقة ستستطيع إعلامه بالفائدة التي ستعود عليه بدقة جراء الامتثال لأوامرك. من الواجب أن تكفل له الحافز لكي يمتثل لأمرك. دعني أضرب لك بعض الأمثال حول هذه النقطة:

١. إذا أنهيت هذه المهمة في الساعة الثالثة، يمكنك العودة للبيت قبل موعد انصرافك بساعتين دون أن ينقص أجرك.

٢. إذا قمت بهذه المهمة بهذه الطريقة، يمكنك زيادة إنتاجيتك في الساعة وكسب مزيد من المال.

٣. وهناك مثال، الفنان التسجيلي الغربي المشهور ونجم الشاشة الفضية. ولأغراض التوضيح، سأطلق عليه اسم "جو". فمنذ زمن بعيد، كان جو يلعب على الجيتار مع فرقة صغيرة في أحد ملاهي كاليفورنيا الصغيرة. وذات ليلة قال له صاحب الملهى: "جو، أريدك أن تغني أيضاً. إننا في حاجة إلى أصوات جديدة". وأجابه جو على الفور قائلاً: "ولكنك تدفع لي أجر اللعب على الجيتار فحسب. ما الذي سأحصل عليه إذا

ما غنيت؟". فأجابه صاحب الملهى قائلاً: "سيتسنى لك الإبقاء على عملك!". وهذا هو أحد أفضل المحفزات التي من الممكن توظيفها في بعض الأحيان.

فمهما كان الأمر الذي ستصدره، اعلم أن متلقي الأمر يود أن يعلم بالضبط وقبل أي شيء الفائدة التي ستعود عليه من وراء امتثاله لهذا الأمر. ولذا، احرص على إخباره بهذا. أخطره على الفور بأنه سيفيد من وراء امتثاله للأمر. وتنطبق هذه القاعدة بصفة خاصة إذا كنت ستشرح لشخص ما كيفية إصلاح الخطأ الذي ارتكبه.

وبالطبع، فهو يعمل لديك، ومن ثم، فمثله مثل جو، قد لا يتاح له خيار آخر سوى أن ينفذ تعليماتك إذا أراد ألا يخسر عمله. ولكن إذا كنت أنت الرئيس، ولم تركز على الفوائد التي سيجنيها المرء من وراء الامتثال لرغباتك، فسينفذ أوامرك على غير رغبته. وستحصل أنت حينها على الحد الأدنى من النتائج.

وحتى في الجيش حيث لا خيار للمرء سوى الطاعة، فإن شرح علة تنفيذ الأمر هو الفارق بين الوحدة عالية المستوى والأخرى متوسطة الأداء.

ولذا احرص على أن تعلم الآخر بكيفية تلبيته حاجاته ورغباته الأساسية متى امتثل لتعليماتك. والأمر يرجع إليك في تحديد الحافز السري الذي تستطيع توظيفه لحثه على اتباع أوامرك بحذافيرها.

كيف توفر له الجو الذي يساعده على اتباع أوامرك؟

يمكنك توظيف هذه الأساليب الثلاثة التالية للتمهيد لتوفير الجو المناسب لكي ينفذ الشخص أوامرك دون تردد.

١. *استعن بالثناء، وتقدير الجهد، والتأكيد على القيمة.* إذا أردت أن يبذل المرء كل ما في وسعه من أجلك، وإذا أردت أن يتبع أوامرك ضمنياً، فاحرص على الثناء عليه. وأعرب له عن مدى روعة العمل الذي يقوم به ... وإلى أى مدى أنت في حاجة إليه ... وكيف أنك لم تكن لتمضي قدماً من دونه ... وكم أنت سعيد بوجوده بشركتك.

تقول كارول تايلور، وهي سيدة أعمال محلية ناجحة جداً: "إن الثناء هو أسرع وأفضل وسيلة تشعر الآخر بأهميته. وهي أيضاً أقل السبل تكلفة لأنك لا تتكلف شيئاً عندما تثني على عمل شخص ما. والثناء إحدى أدوات التحفيز المفضلة لدي، ولقد وظفتها لسنوات وحصلت على نتائج مبهرة".

إذا كنت تذكر، فإن التقدير والعرفان كانا أول رغبتين لدى العاملين بمصنع الإلكترونيات الذين ذكرتهم سابقاً في الفصل ١. فإذا كان الثناء قد أتى بثماره مع إدارة ذلك المصنع، وكذلك مع السيدة تايلور، فاعلم أنه سيؤتي ثماره معك.

ومن ثم احرص على منح العاملين لديك الثناء الذي يحتاجونه، والشعور بالأهمية الذي يتوقون إليه، والتقدير والعرفان الذي يريدونه، وسيمتثلون لأوامرك على الدوام وتحت أي ظرف.

٢. *احرص على أن يكون عمله ممتعاً ويستحق العناء.* احرص على إعلام الآخر بمدى أهمية العمل الذي يقوم به، وكيف أن هذا العمل يساهم في نجاح مجموعة العمل بأكملها. فهذا أيضاً من شأنه إرضاء غروره، وتلبية رغبته الأساسية في أن يصبح شخصاً ذا شأن. فالجميع يبغون التميز. فعندما يعي المرء الغرض من وراء عمله والدور المهم الذي يلعبه عمله في المنظومة الأكبر للأشياء، سيعظم اهتمامه بعمله، لأنك ساعدته على أن يشعر بالتميز.

٣. *"اكفل للمرء أماناً عاطفياً إذا كنت تود أن تحصل على أفضل النتائج من ورائه"* هكذا قال وندال فيليبس، رئيس فريق الإنتاج لإحدى شركات الإطارات والمطاط. وأضاف فيليبس قائلاً: "إذا هددت شخصاً ما دائماً وجعلته قلقاً حيال فقدانه عمله، أو منصبه، أو وقفه عن العمل، أو توقيع عقوبة عليه من أي نوع، فلن يعمل بأقصى طاقته من أجلك أبداً. ولا يسعك أن تصدر أمراً لأحد معولاً على التخويف أو التهديد وتتوقع منه أن يحقق لك أفضل النتائج. فالخوف دائماً ما يؤدي إلى الكراهية، وعندما يكرهك شخص ما، فلن يطيع أوامرك بإرادته أبداً".

قم بتطبيق الأساليب الثلاثة التي أعطيتك إياها على سبيل التجربة لأسابيع قلائل. وقم بتوظيف الثناء بدلاً من النقد، ودع العاملين لديك يستشعروا مدى أهمية العمل الذي يقومون به، واكفل لهم الأمان العاطفي بدلاً من تهديدهم لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم. ستحصد نتائج أعظم بكثير مما كنت تتوقع. وستذهل للتعاون والدعم اللذين ستحصل عليهما من العاملين لديك.

ستة إرشادات لإصدار أوامر واضحة، وموجزة، وإيجابية يسهل فهمها

من الممكن أن يتخذ الأمر الشكل الكتابي أو الشفهي. والخيار يعتمد على العمل المراد إنجازه ومدى تعقيد المهمة. ولكي تصدر أوامر واضحة، موجزة، وإيجابية يسهل فهمها، اتبع الإرشادات الست التالية:

١. احرص على أن يكون الأمر مناسباً للمهمة المراد إنجازها.
٢. احرص على أن يكون الأمر مناسباً للشخص الذي سيقوم بتنفيذه.
٣. استخدم كلمات واصطلاحات بسيطة.
٤. ركز على نقطة واحدة.

٥. استخدم التعبيرات الشفهية بدلاً من الكتابية بقدر الإمكان.
٦. قم بتوظيف هذه المؤشرات الثلاثة للأوامر الكتابية.

١. *احرص على أن يكون الأمر مناسباً للمهمة المراد إنجازها.* فأنت لست في حاجة إلى مذكرة من ١٠ صفحات لكي تقول: "حسناً، لنشرع في تشغيل المحركات" لعمال نوبة الصباح. ولكن إذا كنت تضطلع بمشروع فني، فلا غنى عن خطة كتابية تحدد خطوات العمل خطوة بخطوة.

ولا تخلط بين التخطيط المفصل السابق كله والأمر الأخير الذي تصدره. فالخطة شديدة التعقيد من الممكن وضعها حيز التنفيذ بأمر بسيط. على سبيل المثال، فالوثائق الكتابية التي أعدت لغزو نورماندي في الحرب العالمية الثانية كانت بلا شك لتملأ غرفة تربو مساحتها على ٢٠٠ قدم مكعب حتى سقفها. ومع ذلك فقد بدأ الجنرال أيزنهاور الغزو بعبارة بسيطة: "ستدخلون قارة أوروبا وتقومون بعمليات عسكرية تهدف إلى ضرب قلب ألمانيا وتدمير قواتها المسلحة".

لقد كان هذا الأمر البسيط إذناً بتحرك ما يربو على أربعة ملايين جندي، و ٥٠٠٠ قطعة بحرية، و ٥٠٠٠ مقاتلة، و ٦٠٠٠ قاذفة للحرب من أجل أوروبا. ولقد وضع المئات من ضباط الأركان الخطط المفصلة للعملية. ولكن في النهاية، تحركت هذه القوات جميعها، ملايين من الجنود وآلاف من السفن والطائرات، بناء على هذه الجملة البسيطة. وقصدي أنك يجب أن تصدر أمر العمل الفعلي في أبسط وأبلغ صورة ممكنة.

٢. *احرص على أن يكون الأمر مناسباً للشخص الذي سيقوم بتنفيذه.* إن الأمر لا يقتصر على حرصك على تحري التوافق بين الأمر والمهمة، بل يجب عليك أيضاً أن تتحرى التوافق بين الأمر والشخص القائم على تنفيذه. فخبرة، وخلفية، وتعليم، وذكاء، ومنصب الشخص الذي من المفترض أن يتلقى أوامرك ستكون لها دور في كيفية صياغتك للأمر.

ومع ذلك، فحتى أكثر الناس ثقافة وعلماً سيسعد عندما يتلقى تعليماته في أبلغ وأبسط صورة ممكنة. إن رهانك الأفضل يكمن في توظيفك أوضح وأوجز أسلوب في الإمكان لتجنب الأخطاء وسوء الفهم. وإذا دعتك الحاجة إلى استخدام اصطلاحات فنية أو علمية، فافعل، ولكن أحطها بكلمات بسيطة مثل: "افعل، اعمل، نفذ، ادفع، اسحب". وحينها ستتمكن من توصيل رسالتك دون أي مشكلة تذكر.

٣. *استخدم كلمات واصطلاحات بسيطة.* إنني أود أن أسهب في النقطة السابقة أكثر هنا نظراً لأهميتها الشديدة. فقد شهدت حقاً أناساً يبالغون في استخدام ألفاظ صعبة

تدعو المتلقي إلى الاستعانة بقاموس لفهم معناها. ولعلهم أرادوا أن يظهروا بمظهر الحكيم والعالم، ولكنني أعلم أن هدفهم الأساسي كان الاستعراض فحسب. على سبيل المثال، كنت على معرفة سابقة بمدير تنفيذي بإحدى الشركات كان يطيب له استخدام كلمات مثل "عتّم" على سبيل المثال. فإذا كان يريد إرباك الآخرين، فقد نجح، لأن كلمة "عتّم" تعني: "غيّم، وأربك، وأعمى، وشوش".

وبدلاً من أن يستخدم كلمات سهلة مثل "يفعل" أو "يقوم بـ"، استخدم "يبني"، و"يصنع"، و"ينجز"، و"يؤدي"، و"يستكمل"، و"يفعل". ولم "يبدأ" في أي عمل أبداً، بل دائماً ما كان "يستهل"، أو "يشرع في"، أو "يفتتح" العمل. ولم "يرسل" رسالة أبداً؛ ولكنه دائماً ما كان "يبعث"، أو "ينقل" رسالة. ولم يكن "ينقل" المعلومات؛ بل كان "يروجها"، أو "يذيعها"، أو "ينشرها". ولم يحدث أبداً أن استخدم كلمات صغيرة مثل "إذا"، و"لذا"، و"من أجل"، و"لكن"، إذ كان يشعر أن هذه الكلمات ستقلل من شأنه. وكان حريصاً دائماً على أن يستبدلها بعبارات مثل "في حالة"، و"من أجل هذا"، و"نيابة عن".

ليس من الواجب عليك أن تستخدم كلمات فخمة عندما تكتب أو تتكلم. فالكلمات البسيطة تتحرك بانسيابية في حين تتعثر الكلمات المفخمة؛ بل والأسوأ أنها تغرق في المبالغة وتعترض طريق توصيل مرادك من الكلام. وليس هناك الكثير حقيقة مما قد يتعذر على الكلمات البسيطة الإعراب عنه وببراعة. إن أبسط الكتابة أفضلها لأنها الأيسر في الفهم.

٤. *ركز على نقطة واحدة*، ولا تشتت نفسك. وعلى الرغم من أن هناك عدداً هائلاً من التفاصيل التي يجب الاعتناء بها، إلا أنها سترد في حينها بطبيعة الحال إذا كان لأمرك هدف واحد محدد نهائي.

ولذا لا تزحم عقلك بالتفاصيل التي تشتت أو تحجب الموضوع الرئيسي. تحر البساطة بقدر الإمكان. ووزع التفاصيل على مرءوسيك ليتكفلوا بها. فهذا هو ما يتقاضون رواتبهم لقاءه.

٥. *استخدم التعبيرات الشفهية بدلاً من الكتابة بقدر الإمكان*. ما من طائل من إهدار الوقت والجهد في كتابة الأمر إذا كان في إمكانك الحصول على نفس النتائج المرجوة شفاهة. على سبيل المثال، هناك عدد كبير من الأوامر التي تصدر شفاهة على الفور لإصلاح خطأ ما. إذا وجدت خطأ ما في مجال اختصاصك، فأنا على يقين من تعاملك بنفس الأسلوب أيضاً مع هذا الخطأ. وقد تصدر أمراً كتابياً لاحقاً للحيلولة دون تكرار الخطأ.

كيف تعرف متى يصلح إصدار الأوامر الشفهية ومتى يصلح إصدار الأوامر الكتابية؟ قالت لي واندا كارتر، وهي مدير شئون العاملين بإحدى الشركات: "إذا كان الأمر الذي ستصدره سيغير من سياسة أو إجراء راسخ، يجب حينها إصداره كتابة، مهما كان بسيطاً. والأمر الشفهي يجب أن يصدر فقط في حالة إصلاح خطأ أساسي يرتكبه أحدهم. وإذا غير هذا الأمر الشفهي سياسة راهنة، يتحتم إذن التأكيد عليه كتابة بأسرع وقت ممكن للحيلولة دون أي خلط مستقبلي أو سوء فهم محتمل".

٦. *قم بتوظيف المؤشرات الثلاثة التالية للأوامر الكتابية.*

(أ) استخدم لغتك الخاصة. لا تتجمد عندما تمسك بالقلم. استخدم نفس اللغة التي تستخدمها عندما تخبر جارك بالسمكة التي اصطدتها في الأسبوع الماضي من البحيرة. أضف كل الاصطلاحات الفنية التي تحتاج إليها، ولكن احرص على تبسيط باقي الكلمات كأن تستخدم كلمات لا تتعدى المقطعين، وستنجح في توصيل رسالتك بوضوح ودون أية مشكلة تذكر.

(ب) طور أسلوبك الشخصي. لا تحاول إبهار أحدهم بواسطة كتابة خطاب أو أمر بالطريقة التي تعتقد أن الآخرين يريدونها. فليس هناك أسلوب قياسي يجب اتباعه مع كل الناس. وهذا هو السبب وراء تعذر فهم الكتبة التابعين للحكومة. فهم يحاكون أسلوب شخص آخر بحذافيره وبما فيه من مشاكل وخلافه. احرص على تطوير أسلوبك المميز. ودع أسلوب كتابتك يعكس شخصيتك بصورة حية بحيث يعرف الجميع كاتب هذا الأمر في حال نسيانك توقيعه.

دعني أضرب لك مثالين هنا لكل من الأساليب الجيدة والرديئة للكتابة. والأساليب الرديئة استقيتها مباشرة من المطبوعات الحكومية، لأنني أعتقد أن البيروقراطيين الفيدراليين هم أسوأ من ينتهك أساليب الكتابة الجيدة، بالرغم من أنني شهدت بعض الحالات المشابهة جداً في الشركات الكبرى.

الأسلوب الرديء: تقلل حاجبات الصوت من قدرة مشغل المعدات الثقيلة على سماع مؤشرات الخطر أو استيعاب التعليمات الملفوظة.

الأسلوب الجيد: عندما يضع مشغل المعدات الثقيلة سدادات الأذن في أذنيه، فإنه لا يستطيع سماع إنذارات الخطر، ولا يستطيع فهم الأوامر الشفهية الصادرة له.

الأسلوب الرديء: المخرج هو هذا الجزء من وسائل الخروج الذي ينفصل عن غيره من مساحات المبنى أو البنية بفعل البناء أو المعدات كما هو متطلب في هذا الجزء الثانوي لتوفير سبيل محمي للانتقال إلى منفذ الخروج. ومنفذ الخروج هو هذا الجزء من وسائل الخروج الكائن بين نهاية المخرج والممر العام.

(هذه الفقرة مقتبسة فعلياً من إحدى مطبوعات الإدارة الفيدرالية للأمن المهني والصحة).

الأسلوب الجيد: المخرج هو الطريق الذي يؤدي إلى خارج مساحة مغلقة (هذا هو التعريف الموجود في قاموسي الخاص، بالمناسبة).

(ج) لا تهتم كثيراً بقواعد النحو. إن الطريقة التي تستخدم بها الكلمة في الحياة العملية أهم من الطريقة التي تنص كتب النحو على ضرورة استخدامها بها. علاوة على ذلك، فأنت لست في حاجة لأن تكون عالماً في النحو لتتعرف على الجملة السليمة. فأول متطلبات النحو على كل حال هو تركيز اهتمام القارئ على المعنى الذي تود توصيله. إذا حرصت على إيضاح المعنى المراد، فعادة ما سيتكفل النحو الذي تستخدمه بنفسه.

ثلاثة أساليب يمكنك توظيفها لضمان استيعاب أوامرك

يمكنك التأكد من استيعاب أوامرك بوسائل شتى. فيمكنك الاستعانة بمن يكرر أوامرك شفاهة، ويمكنك أن تسمح للعاملين لديك بطرح الأسئلة إذا تعذر عليهم الفهم. ويمكنك طرح أسئلة عليهم للتأكد من فهمهم مرادك. دعني أناقش كلاً من هذه الطرق على حدة الآن.

١. *اطلب من الشخص أن يكرر لك أوامرك الشفهية.* ولا يسعني التفكير في أي استثناء لهذه القاعدة. وصدق أو لا تصدق، فمتى خرقت هذه القاعدة لأول مرة، ستسوء الأوضاع. فإذا لم يفهم الناس تعليماتك، فمن المؤكد أنك لن تحصل على النتائج المرجوة.

ولذا عليك أن تجعل من هذه قاعدة ملزمة وصارمة يتحتم اتباعها. إنني أعلم أن المرء سيصاب بالضجر بين الحين والآخر عندما تطلب منه تكرار الأوامر التي أصدرتها. وسيعتقد أنك تهين ذكاءه. وهناك وسيلة سهلة لتفادي هذه المشكلة. كل ما عليك أن تقوله هو: "هل تمانع في تكرار ما قلته من فوري؟ إنني أود التأكد من أنني لم أنسَ شيئاً، أو أنني لم أمل عليك المعلومات الخاطئة". فهذا من شأنه حل المشكلة على الفور.

٢. *اطلب منهم أن يطرحوا عليك أسئلة متى تعذر عليهم الفهم.* إذا لم يفهم المرء ما تريده، في المعتاد، فسيطلب منك الإيضاح. ولكن إذا كنت بصدد إصدار تعليماتك إلى مجموعة، فلا تفترض أن كل تعليماتك مفهومة لمجرد أن أحداً لم يطرح أسئلة. فكثيراً ما يكون لدى البعض أسئلة، بيد أنهم يتحرجون من كشف جهلهم أمام الآخرين. وإذا كنت تشك في أن هذا هو الوضع، فانتقل إذن إلى الأسلوب الثالث وهو ...

٣. *اطرح أسئلة بنفسك للتأكد من استيعاب الآخرين لأوامرك.* على سبيل المثال، يمكنك أن تطرح السؤال التالي: "كيف تخططين للتعامل مع هذه المشكلة، يا مارشا؟ ما أفكارك حول كيفية التعامل مع الأمر، يا ستيف؟".

أو يمكنك أن توظف أسلوباً كالتالي:

"هل تفهم السبب وراء تنفيذ هذه الجزئية أولاً؟"

"هل تدري سبب تنفيذ هذه الجزئية في النهاية؟"

"هل تدري السبب وراء الإبقاء على درجة الحرارة ثابتة عند ٦٨ درجة؟"

كيف تستفيد من أوامرك إلى أقصى حد ممكن

احرص بقدر الإمكان على إخفاء أوامرك وراء قناع الاقتراحات والطلبات. فإذا كان لدى العاملين لديك مبادرة من أي نوع، فستحصل على نتائج أفضل بواسطة طرح الاقتراحات مما لو أصدرت الأوامر المباشرة. فالإنسان العادي لا يستجيب بصورة مرضية للأوامر المباشرة إلا إذا كان في الجيش، وحتى في الجيش، فهذا ليس مضموناً على الدوام.

لقد حصلت دوماً على نتائج رائعة بواسطة طلبي من الآخر أن يقوم بعمل، أو اقتراحي أن يجرب أداءه بطريقة معينة. يمكنك توظيف تعبيرات مثل: "لماذا لا تجرب أداءه بهذه الطريقة؟ ما أفكارك بخصوص هذا الموضوع؟ هل أنت كفء بالقدر الذي ... أتمنى لو تستطيع ... هل تعتقد أنه في مقدورك أن ... متى يمكنك الانتهاء من العمل في اعتقادك؟".

يقول دان زيجلر رئيس الإنتاج بإحدى شركات تصنيع الأدوات والمكابس: "إن أفضل وسيلة في العديد من المواقف لإنجاز عمل ما تكمن في أن تسمح للعامل لديك بأن يعتقد أن الفكرة فكرته. إذا أردت إنجاز عمل ما دون الكثير من الارتباك والجدل، فإن أفضل وسيلة هي زرع الفكرة في رأس شخص آخر بحيث يعتقد أنها فكرته. وحينذاك ستتيقن من تنفيذ الفكرة لأنه سيود أن يضع فكرته هو موضع التنفيذ".

والطريقة المثلى لممارسة هذا الأسلوب هي تجريبه على أطفالك وزوجتك. قم ببعض التجريب. اختر إحدى التجارب المرتبطة بالبيت وسرعان ما ستكون جاهزاً لممارسة اللعبة كما لو كنت محترفاً.

تطوير هالة الأوامر: ستة إرشادات

هناك بعض الأشخاص بعينهم يبدو أنهم يتمتعون بالقدرة على السيطرة على الموقف، مهما كان هذا الموقف. ما السبب وراء هذا؟ لأن هؤلاء الأشخاص معتادون على تولي المسئولية الكاملة لأفعالهم. فهم يتولون المسئولية على الفور حتى ولو افتقروا للسلطة التي تكفل لهم ذلك. وطالما أن السواد الأعظم من الناس لا يعبئون بتحمل المسئولية، لا سيما مسئولية المواقف السيئة، فإنهم يطيب لهم جداً الإذعان لمن يتولى مسئولية القيادة.

وهذا هو أول جانب يجب أن تضعه نصب عينيك عند تطوير هالة الأوامر الخاصة بك. إذا كانت لديك الشجاعة لاتخاذ القرارات وتحمل مسئولية أفعالك، فستكتشف أن الناس دائماً ما يذعنون لك.

ولن تحتاج لأن تلفظ ببنت شفة، لأنك ستحاط بهالة من الأوامر والسلطة التي، على الرغم من تخفيها، يسهل إدراكها لدرجة أنك تكاد تستشفها. وسيعتمد عليك الآخرون في قيادتهم تلقائياً كلما ظهرت مشكلة في الأفق. إليك ستة إرشادات سهلة يمكنك توظيفها لكي تتعلم كيفية تحمل المسئولية بما يسمح لك بتطوير هالة إصدار الأوامر الخاصة بك.

١. استغل كل فرصة تتيح لك مزيداً من المسئولية.
٢. قم بأداء كل الأعمال التي توكل إليك على أفضل ما يكون.
٣. تقبل النقد البناء واعترف بأخطائك.
٤. تمسك بما تعتقد أنه صواب من وجهة نظرك؛ وتمتع بشجاعة قناعاتك.
٥. تحمل المسئولية الكاملة لفشل مرءوسيك.
٦. تحمل المسئولية كاملة عن أفعالك؛ عن إخفاقاتك ونجاحاتك أيضاً.

عندما تتبع هذه الإرشادات الست لتطوير هالة إصدار المعلومات الخاصة بك،

ستجني هذه الفوائد الأربع الثمينة:

١. سيمتثل الآخرون لتعليماتك على الفور.
٢. سيرجعون إليك طلباً للنصح والمساعدة.
٣. ستشتهر بأنك قيادي بالفطرة.
٤. ستطاع أوامرك وتعليماتك دائماً مهما كانت الظروف.

كيف تبرز هالة إصدار الأوامر خاصتك؟

يمكنك أن تبرز هالة إصدار الأوامر خاصتك للآخرين دون أن تنبس ببنت شفة. فهيئتك الجسدية بأكملها من الممكن توظيفها لإبراز قوة شخصيتك من خلال لغة الجسد. فيجب أن تكون وقفتك منتصبة، ورأسك مرفوعاً، وصدرك مستوياً. ويجب أن تتجلى اليقظة والطاقة النشطة في حركاتك.

إذا كنت تتمتع بالثقة في نفسك وتتصرف كما لو كان من المستحيل أن تفشل، فسيكتسب الآخرون قوة من شخصك. ويجب أن يعكس مظهرك وسلوكك الثقة، أحياناً حتى ولو بقدر يزيد على ما تشعر به حقاً. فبالسيطرة على صوتك ولفتاتك، يمكنك التأثير بشدة على من هم حولك.

إن الناس عادة ما يكنون احتراماً شديداً للرئيس الذي يحتفظ بهدوئه ورباطة جأشه في الأوقات العصيبة. ولكنهم يحتقرون الرئيس الذي يفزع كلما بدا له أن خطباً قد حدث.

إنك تزيد من ثقة الآخرين من حولك متى نظرت إلى الموقف السيئ بنظرة هادئة وتعاملت معه بفكر صافٍ. وبهذا السلوك الإيجابي، سيبدو وأنك تحمل العبء على عاتقك. وتوحي لهم بأن هناك مخرجاً من هذه المعضلة.

سيثق الناس بقوتك، وشجاعتك، وقدرتك على إعادة الأمور إلى نصابها. وستبرز هالة من إصدار الأوامر ستجعلهم يفسحون الطريق لك متى وقعت أعينهم عليك، ويمتثلون لكل أوامرك مهما كانت الظروف.

دعني أوجز لك هنا الأساليب السبعة التي يمكنك توظيفها للتأكد من طاعة أوامرك وتعليماتك مهما كانت الظروف.

١. المطلب الأول أن تتأكد من أن الأمر يستدعي إصدار الأوامر من الأساس.

٢. المطلب الثاني أن تحدد هدفك بالضبط قبل أن تعمد إلى إصدار الأوامر.

٣. المطلب الثالث فيما يتعلق بإصدار الأوامر التي تطاع دائماً مهما كانت الظروف يكمن في إعلام القائم بالعمل بكيفية استفادته من وراء تنفيذه للأمر.

٤. لتهيئة الآخرين للامتثال لأوامرك، قم بتوظيف أحد الأساليب الثلاثة التالية:

(أ) استخدم الثناء، والاعتراف بالجهود، والتأكيد على قيمة الآخر.

(ب) احرص على أن تجعل من عمل الآخر تجربة ممتعة تستحق العناء.

(ج) اكفل للآخر الأمان العاطفي.

٥. لإصدار أوامر واضحة، وموجزة، وإيجابية، يسهل فهمها، قم بتوظيف الإرشادات الستة التالية:

(أ) احرص على التساوق بين الأمر والمهمة المراد إنجازها.

(ب) احرص على التوافق بين الأمر والمأمور.

(ج) استخدم كلمات واصطلاحات بسيطة.

(د) ركز على نقطة واحدة.

(هـ) استخدم التعبيرات الشفهية بدلاً من الكتابية بقدر الإمكان.

(و) قم بتوظيف هذه المؤشرات الثلاثة للأوامر الكتابية:

(١) استخدم قاموسك الخاص، لا قاموس غيرك.

(٢) طور أسلوبك المميز.

(٣) لا تقلق كثيراً حول قواعد النحو.

٦. يمكنك التأكد من استيعاب أوامرك وتعليماتك بواسطة: (أ) اطلب من الشخص أن يكرر أوامرك؛ (ب) اسمح للآخرين بطرح أسئلة عليك متى تعذر عليهم الفهم؛ (جـ) اطرح أسئلة بنفسك للتأكد من استيعاب الآخرين لأوامرك.

٧. لكي تحصل على أفضل النتائج من وراء أوامرك، احرص على إخفاء أوامرك تحت قناع الاقتراحات والطلبات.

والآن ننتقل إلى الفصل التالي حيث ستتعلم كيفية إصلاح أخطاء الآخر بمهارة شديدة لدرجة تجعل من إصلاحك إياها مجاملة له.

ربما أنك تتساءل عن علة تضمين فصل مثل هذا في محادثات العمل التي تأمر وتوجه. والإجابة شديدة البساطة. فلكي تصلح أخطاء أحدهم، يجب أن تصدر له الأمر المناسب الذي سيغير من الإجراء ويصلحه.



الفصل ٧

كيف تصحح أخطاء شخص بحيث تظهر وكأنك تجامله: برنامج من ١٦ خطوة

ستكتشف أن جزءاً كبيراً من محادثاتك في العمل الخاصة بإصدار وإعطاء الأوامر يتعلق بتصحيح أخطاء شخص آخر وإطلاعه على هذه الأخطاء.

ولكنك لا تستطيع أن توجه النقد لشخص ما لتصحيح أخطائه. فهذا الأسلوب لن يجدي أبداً. وكما ذكرت أكثر من مرة في الفصول السابقة، فالنقد يدمر. فهو يدمر الصداقات ويولد الأحقاد. ويدمر النقد الحب والزواج. ويقضي على احترام المرء لنفسه، وعلى كرامته، وتقديره لذاته. واختصاراً، فإن النقد يدمر الناس. ولا أرى أية فائدة تعود على المرء من وراء النقد.

ولكنني أسمعك تقول: "ولكن انتظر. ماذا عن الأوقات التي يتعين عليّ فيها تصحيح أخطاء أحد المرءوسين؟ فلا خيار لدي. ويجب علي أن أنتقده. فكيف لي أن أصحح الخطأ لو لم أوجه إليه النقد".

سأتفق معك في جزء مما قلته فقط. فبالتأكيد هناك أوقات سيتحتم عليك فيها تصحيح أخطاء شخص آخر. ولكن هذا هو ما أنت في حاجة إلى عمله فحسب. قم بتصحيح الخطأ ولكن لا تنتقد المخطئ. فالفوائد التي ستعود عليك عندما تتعامل مع الموقف بهذه الطريقة هائلة. دعني أطلعك على بعض من هذه الفوائد الآن...

الفوائد العظيمة التي ستجنيها عندما تتعلم كيفية توضيح الأخطاء بدون نقد

عندما يتسنى لك تصحيح خطأ شخص ما دون أن تنقده على ارتكابه هذا الخطأ:

١. سيقوم مرءوسوك بعمل أفضل من أجلك. ولن يرتكبوا نفس الخطأ مرتين على التوالي. وسيكونون في منتهى السعادة لتلبية رغباتك، لأنهم سيقدرون تعاملك معهم بلطف وكياسة كسيدات راقيات ورجال نبلاء.

٢. سيتمتع العاملون لديك بالمبادرة والبراعة والحماس. فستحفزهم لكي يبذلوا قصارى جهدهم من أجلك. ونتيجة لذلك سيشهد الأداء والإنتاج والأرباح تحسناً وزيادة لأن العمل سيتم إنجازه من المرة الأولى.

٣. سيتحسن كل من الانضباط والروح المعنوية الفردية والجماعية. وستتضافر جهود العاملين كفريق عمل يتمتع بالروح المعنوية العالية والحماس؛ مدعوماً بقناعة، وغرض، وتوجيه صوب هدف مشترك.

٤. سيكن لك مرءوسوك الاحترام ويثقون بك كل الثقة. وسيثقون بحكمك على الأمور ويقبلون قيادتك لهم. وسيمنحونك طاعتهم، وتعاونهم المخلص، ودعمهم المكرس.

٥. ستكون لك القدرة على تلبية العديد من حاجات ورغبات الآخر الأساسية. على سبيل المثال، ستشعره بالأهمية متي تفاديت تدميره بسبب أخطائه. وستؤكد على قيمته للعمل. وستخلع عليه شعوراً فعلياً بالانتماء لفريق العمل. وسيظل محتفظاً باحترامه لذاته، وكرامته، وتقديره لذاته دون مساس بهم، وأخيراً، ستمنحه الشعور الثمين بالأمان العاطفي.

١٦ أسلوباً تستطيع توظيفها لجني هذه الثمار

١. كيف تلفت انتباه شخص ما لأخطائه بصورة غير مباشرة

يجب أن يكون هدفك الأول أن تصحح الخطأ بما يكفل عدم تكراره ثانية. وأحياناً ما يمكنك تحقيق هذا الهدف بواسطة توظيف هذا الأسلوب الأول فحسب. وإن تسنى لك هذا، فهو أمر رائع.

عندما تكتشف خطأ ما، وغلطة ترتكب، تقدم نحو مجموعة العمل واطرح عليهم هذا السؤال ببساطة "ماذا حدث؟". هذا كل ما في الأمر. إن القاعدة الأساسية الواجب تذكرها هنا هي الإعراض عن أية تعليقات شخصية. ولا تحاول أن تلقي باللائمة على أحد. فعندما تسأل قائلاً: "ماذا حدث؟"، فإنك تنأى عن المسائل الشخصية بالكلية. إنك بذلك تركز على الخطأ نفسه، والخطأ وحده. دعني أضرب لك مثالاً لكي ترى مدى فعالية هذا الأسلوب بالنسبة لك.

يقول رالف أندرسون مفتش أمن بإحدى شركات تصنيع الأدوات الزراعية: "إليكم كيفية تطبيقي لهذا الأسلوب. قد أقول: 'غريب –لم يسبق أن عانينا من أية مشكلة مع هذه المعدة من قبل– ماذا حدث؟ هذه هي المرة الأولى التي يقع فيها مثل هذا الحادث؛ ماذا حدث؟'.

"فبسؤالي هذا لا ألقي باللائمة على أحد. ولست أتصيد المجرم، ولا أسعى وراء الطرف المذنب. إنني أبحث ببساطة عن الحقائق لكي أحول دون تكرار المشكلة. وهذا الأسلوب يجدي. حتى عندما يعترف الشخص المخطئ بخطئه، فهذا الأسلوب يزيل الحرج. قارن بنفسك بين هذين التصريحين:

ماذا حدث؟ من المسئول؟

"يمكنك أن تستشعر الفارق بين السؤالين. الأول يسعى وراء الكشف عن الحقائق، والآخر يسعى وراء كبش فداء".

يمكنك أن تحدد لنفسك كيفية توظيف هذا الأسلوب بطريقتك الخاصة، مهما كانت. إن الكلمتين المهمتين الواجب استخدامهما هما: *ماذا حدث؟* فعندما توظف هاتين الكلمتين، سيصرح العاملون بالحقيقة ويتحدثون بحرية. وسيعلمونك بالخطأ الذي وقع. وكل ما عليك أن تنصت. وحينها ستحصل على كافة الحقائق اللازمة لتصحيح الخطأ. وفي أغلب الأحيان، لن تكون في حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية على الإطلاق، لأنك إن أعرضت عن النقد، فسيتكفل العاملون بتصحيح أخطائهم.

٢. *لماذا يجب أن تحصل على كافة الحقائق ذات الصلة أولاً؟*

كثيراً ما يتسرع رب العمل في أحكامه دون الحصول على كافة الحقائق بادئاً ذي بدء. اعلم أنك لن تحل أية مشكلة ولن تصحح أي خطأ بهذه الطريقة. وسيتردد العاملون لديك في إطلاعك على أي شيء على الإطلاق إذا تعاملت مع المشكلة بهذه الطريقة، إذ يجب أن يفهموا أن مرادك هو تصحيح الخطأ فحسب، لا معاقبة المسئول عنه. إذا كنت تهتم بالأداء أكثر من توقيع العقوبات، فسيتعاون معك العاملون لديك ويصرحون لك بكل شيء.

ولكن أحياناً ما ستجد أنهم لن يصارحوك بكل الحقائق، مهما حاولت أن تقنعهم بالكلام. وفي هذه الحالة، تحقق من أفعالك مرتين. لقد اكتشفت أنه عندما يخيم الصمت على العاملين ويعرضون عن الحديث، فعادة ما يكون رب العمل هو الملام، حيث يخشى مرءوسوه من التصريح بأي شيء خوفاً من التبعات.

ربما أن الخطأ نبع من تعليماتك المعيبة، أو أوامرك غير المناسبة، أو قواعدك السيئة، أو سوء توزيع المهام. تذكر أنك من الممكن أن ترتكب أخطاء فادحة أيضاً. ولكن يندر أن يوجد العامل الذي تواتيه الشجاعة ليصارح رئيسه بخطئه. فكثيراً ما يترتب على هذا انتقام مدمر. دعني أضرب لك مثالاً يوضح لك كيفية تفادي مثل هذا الموقف.

قال لي جو ميكسون: "متى واتت أحد مرءوسي الشجاعة وأخبرني أنني مخطئ، أيقنت من فوري أنني عثرت على شخص جدير بتحمل مسئولية أكبر، بغض النظر عن العمل الذي يقوم به. وكثير من الناس يخشون التصريح لرؤسائهم بهذا. وما من شك أن الأمر يتوقف على سلوك الرئيس. فإذا كان العامل يعتقد أنه سيلقى العقاب إذا ما أقدم على هذه الخطوة، فلن يتفوه بكلمة. ولذا فأنا أحرص دائماً على التأكيد للعاملين لدي

على أن هدفي هو تصحيح الأخطاء، لا معاقبة أحد. وسياستي المتبعة مع العاملين لدي تنص على: 'لا تسمعني ما أحب أن أسمعه، بل ما يجب أن أسمعه'.

إذا مارست هذه السياسة مع العاملين لديك، فلن تواجهك مشاكل قط فيما يتعلق بالحصول على الحقائق اللازمة لتصحيح الخطأ وحل المشكلة، حتى ولو كنت أنت المخطئ.

٣. *كيف تقرر ضرورة عقد جلسات للاستشارات الرسمية من عدمه؟*

إذا كان من الممكن تصحيح الخطأ على الفور، فالأرجح أنه ليس من الضروري استدعاء أحد لمكتبك لحضور جلسة استشارية رسمية. ولكن إذا كان من المتوقع أن يتكرر الخطأ، في رأيك، لو لم تتحدث مباشرة إلى الشخص المسئول عن الخطأ، فلا خيار آخر لديك. يجب أن تستدعيه وتتحدث معه. رجاء ملاحظة أنني شددت على أن تتحدث معه، لا إليه. والفارق كبير.

في كثير من الأحيان، يحدد سلوك المرء ما إذا كان في حاجة إلى استشارة رسمية أم لا. فإذا كان لدى المرء وجهة نظر فاسدة، وإذا كان سلوكه مشوباً بالاستهتار، أو إذا كان يحقد على رئيسه في العمل أو الشركة بدون أي أسباب، يجب أن تتخذ إجراءات لمساعدته.

ولا يتحتم عليك أن تدمر مستقبله. أسد له النصح، واعرض عليه الاستشارة، والتوجيه بطريقة يتعذر معها أن يستشعر أنك تنتقد عمله. سيستجيب ٩٨ بالمائة من العاملين بصورة إيجابية عندما تتحرى معاملتهم بهذه الطريقة. ولن يظل على عناده وتردده سوى القلة القليلة. وحتى هذه القلة من الممكن إقناعها في نهاية المطاف بأن ينظروا للأمور من منظورك إذا تحليت بالصبر معهم.

٤. *كيف تختار الوقت والمكان المناسبين؟*

لقد تعلمت منذ زمن طويل أنه عندما يأتيني رئيسي في العمل إلى مكتبي لمناقشة مسألة ما، فهذا معناه أنه لا توجد أية مشاكل. ولكن، إذا استدعاني إلى مكتبه في غير موعد الاجتماعات الروتينية، أتيقن أن هناك خطأ خطيراً ستجرى مناقشته.

يمكنك توظيف نفس هذا الأسلوب هنا. إذا كانت جلستك الاستشارية ستتناول مسألة شديدة الخطورة، فأفضل مكان لعقدها هو مكتبك حيث تتجلى سلطتك.

ولكن، إذا كان السبب وراء عقد الجلسة الاستشارية مسألة بسيطة، فأي مكان سيفي بالأمر، حتى ولو كان مقصف الشركة حيث يمكنك مناقشة أية مسألة أثناء تناولك قدحاً من القهوة. ولكن الخصوصية التامة واجبة، وكذلك الهدوء. وإذا حدث واضطررت

إلى الكلام بصوت عالٍ أنت والعامل لديك لكي تسمعا بعضكما البعض، ستزيد احتمالات وقوع سوء فهم بدرجة كبيرة. إذا صرخت في وجه أحدهم، فقد يسيء فهمك ويترجم صراخك هذا على أنه غضب.

وهناك نقطة أخرى يجب أن توضع في الاعتبار ألا وهي التوقيت. اختر أفضل أيام الأسبوع، إلا إذا كان الأمر طارئاً يتحتم التعامل معه على الفور. إنني لم أفضل أبداً إجراء محادثة ودية في آخر يوم عمل في الأسبوع، إذ هناك مخاطرة شديدة تنطوي على إجراء محادثة في هذا اليوم حيث من الممكن أن يطيل المرء التفكير في كلامك طوال الإجازة الأسبوعية لحد الاكتئاب، ويعود للعمل في الأسبوع التالي شاعراً بالمرارة من جراء أحداث الأسبوع الماضي.

ولا أفضل أيضاً أول يوم عمل في الأسبوع. فهذا توقيت سيئ أيضاً حيث يكون المرء بعيداً عن مستوى أدائه المثالي في أول الأسبوع.

إنني أفضل ثاني أيام العمل في الأسبوع. ففي هذا التوقيت يتاح لي الوقت بعده أن أطمئن الشخص أنني لا أحمل له أية ضغينة لبقية الأسبوع، سواء بالتلويح له من بعيد على سبيل التحية، أو التربيت على ظهره، أو إلقاء تحية مرحة عليه.

٥. لماذا يجب ألا تفقد أعصابك متى أسديت النصح لأحد العاملين لديك

إذا فقدت أعصابك، فستفقد جلسة النصح والإرشاد المنعقدة لمساعدة عامل ما على تصحيح أخطائه مغزاها. وتتحول إلى جدال محموم بين شخصين غاضبين. وسيتعذر عليك حتى أن تذكر الغرض من وراء مقابلتك الشخصية.

إذا كنت لا ترى أي طائل من وراء هذه الجلسة سوى شعورك المؤقت بالراحة نظراً لتفريغك شحنة الغضب بداخلك، فلا تعقد هذه الجلسة. إنك إنسان، لا شبكة تبريد محرك سيارة مستعرة الحرارة. لا تسمح لمشاعرك وآرائك الشخصية بالتسلل إليك. فهذا هو النقد الشخصي السطحي، وهو نقد لا طائل من ورائه بالمرة.

فهذا نقد للشخص، لا تصحيح للخطأ. وإن كنت محظوظاً، فإن العامل لديك الذي ستوجه له مثل هذا النقد سيتجاهل ما سمعه. والشيء الوحيد الذي سيذكره مرءوسك هو فقدانك لأعصابك وتأنيبك له بلا رحمة في الوقت الذي لم يكن يستحق فيه هذا اللوم. إنه لن يغفر لك أبداً، وستكتشف أنك كسبت عداءه بدلاً من صداقته.

يجب أن تتمتع بمزاج مرح إيجابي لكي تصبح مؤهلاً لعقد جلسة نصح وإرشاد. وإذا كنت مستاءً من شيء ما، أو إن كانت هناك مشكلة شخصية تؤرقك، فاحرص على

تأجيل المقابلة الشخصية مع العامل. وإن لم تفعل، فمن السهل أن يترجم سلوكك على أنه موجه ضده.

٦. *لماذا هذه هي الطريقة الوحيدة التي يتحتم البدء بها؟*

لا تشرع في توبيخ شخص ما بمجرد أن يدلف إلى مكتبك. ولا يجب عليك أيضاً تعديد عيوبه واحداً تلو الآخر كما لو كنت تسرد قائمة مشتريات البقالة. فما من أحد على وجه الأرض يستطيع أن يتحمل هذه المعاملة طويلاً.

وبدلاً من هذا، قل للعامل لديك كم هو رائع، وكم أنت راضٍ عن عمله، وكم أنت سعيد لوجوده في شركتك، اللهم إلا هذه الزلة البسيطة التي تود أن تناقشها معه.

إن مفتاح هذا الأسلوب يكمن في الثناء على الشخص في نفس الوقت الذي تشير فيه إلى الخطأ الذي ارتكبه. فالكلمات الطيبة تساعد على إرساء أساس مناخ تعاوني ودود. فالثناء والمجاملات تفتح عقل الآخر لك وتؤهله لتقبل تعليقاتك. يمكنك توظيف هذا النوع من التعليقات بحيث تشجعه على تقبل تصحيحك لخطئه بسلاسة. دعني أضرب لك بعض الأمثلة:

"توم، لقد كان تقرير التقدم هذا الذي تقدمت به رائعاً. فقد غطيت كافة النقاط الأساسية. ولكن، هناك نقطة واحدة أود أن أناقشها معك...".

"آني، لقد قمت بعمل ممتاز. ولكن هناك فكرة واحدة تختص بتطوير الذات أود أن أناقشها معك...".

"هانك، إنني أعلم أنك بصدد البحث عن طرق لتحسين إجراءات عملك. ولقد لاحظت أن أحد هذه الإجراءات التي تقوم بها تسبب لك بعض المشاكل، ولذا أود أن أقترح عليك...".

"ماري، أسلوبك على الآلة الكاتبة رائع. فأخطاؤك تكاد تكون معدومة، وعملك منظم. وهجاؤك للكلمات دقيق بصورة استثنائية. ولكن، لقد عثرت على خطأ واحد في هذا الخطاب. وهو ليس بالخطأ الفادح، ولكنه يغير من المعنى الذي قصدته تماماً...".

"تيم، إن شهادتك الدراسية تبدو رائعة حقاً. إنني فخور بإنجازاتك حقاً. ولكن درجات مادة التاريخ هي الوحيدة التي لا ترقى للمستوى، ولكنني أعلم أنك قادر على تحسينها أيضاً، لو وضعنا في الاعتبار أداءك في المواد الأخرى".

تذكر أننا جميعاً عطشى لكلمة ثناء أو مجاملة. وكما قال مارك توين: "يمكنني أن أحيا لشهرين على مجاملة واحدة رائعة". ولذا يجب أن تتحرى الثناء أولاً قبل أن تعمد إلى تصحيح الخطأ، وكرر الثناء أيضاً بعد الانتهاء من تصحيح الخطأ. احرص على

ممارسة هذه القاعدة الذهبية القديمة في كل جلساتك للنصح والإرشاد. وقم بتوظيف أكبر قدر من العناية الودودة الرحيمة. فأثرها عظيم.

٧. كيف تطرح قائمتك الخاصة؟

بعد أن تنتهي من الثناء على الشخص موضوع النقاش، واصل جلسة النصح والإرشاد بواسطة طرح قائمة أخطائك الخاصة لكي تشعره بالراحة والطمأنينة. ولست في حاجة إلى سرد كافة أخطائك للعام الماضي لاستخدام هذا الأسلوب. اتبع الأسلوب الذي تنتهجه بيتينا جريجوري، وهي مدير مكتب. إليك ما تقوله:

"إنني أبدأ الجلسة بقولي: 'ماري، لقد ارتكبت نفس هذا الخطأ من قبل، وربما أنني ارتكبته أكثر بكثير مما ارتكبته أنت أيضاً. إليك الطريقة التي اتبعتها لتصحيحه'، ثم أطلعها على كيفية تعاملي مع المشكلة –وهي طريقة سهلة حقاً تساعدني على تعريفها بما أود أن تفعله– ثم أطلب منها أن تجرب طريقتي في الحل. ماذا يسعها أن تقول سوى أنها ستفعل. وعندما أتعامل مع الأمر بهذه الطريقة، يضع الشخص نفسه مكاني، ويفهم مقصدي على الفور، ولا تنتابه أية مشاعر سلبية بسبب الموقف".

لقد قمت أنا أيضاً بتطبيق هذا الأسلوب لسنوات عديدة حتى الآن. ولقد أتى ثماره مع الجميع، حتى مع هؤلاء الذين يعتقدون أنهم لا تخفى عليهم خافية. وإنني أوصي بهذا الأسلوب بشدة.

٨. لماذا يجب أن تدعه يقص روايته للموقف أولاً؟

أعطِ الشخص المعني الفرصة لعرض روايته للموقف أولاً. فالسواد الأعظم من الناس يتوقون ليعلموك بالضبط بما حدث، ولماذا وكيف حدث. فهم يودون التأكد من أنك تفهم الموقف، وسيتكلمون بصراحة وطلاقة إذا منحتهم الفرصة للكلام.

إذا بدا الشخص متردداً، فاطرح عليه بعض الأسئلة الإيحائية. واستمر في سؤاله لماذا ... لماذا... لماذا؟ أو قل له "ثم ماذا حدث؟ وماذا قلت بعدها؟ وماذا فعلت بعد ذلك؟ وماذا حدث بعد ذلك؟". فعندما تطرح عليه مثل هذه الأسئلة، فإنك تمنحه فرصة للتخلص من العبء وإزالته من على كاهله، وستكون في موقف أفضل يؤهلك للكشف عن السبب الحقيقي وراء خطئه. وبعدها يمكنك اتخاذ الإجراء السليم للحيلولة دون وقوع الخطأ مجدداً.

٩. كيف تزن كافة الأدلة والحقائق بدقة؟

قبل أن تعمد إلى استدعاء أحدهم لحضور جلسة نصح وإرشاد رسمية، يجب أن تكون قد جمعت القدر الكافي من الحقائق لتسويغ هذا الاجتماع. ولكن قد تتكشف المزيد من المعلومات الآن التي لم تكن متاحة من قبل. ومن الممكن ألا تكون في حاجة إلى

أية إجراءات تصحيحية بعد أن تسمع قصة العامل لديك. فقد تشير تصريحاته إلى أن المشكلة تم تسويتها بالفعل. وإذا كان هذا هو الحال، فأنه مقابلتك الشخصية بسرعة وبلطف.

إذا تعاملت مع الأمر بصورة ملائمة، فلن يكون العامل لديك في حاجة لأن يعرف أنه كان موضع شك لارتكابه خطأ معين. دعني أوضح لك كيف تعامل جوردون ماكول، وهو رئيس أحد الأقسام، مع هذا الموقف.

"عندما تساورني الشكوك ويتحتم عليّ استدعاء أحدهم للحديث معه، أبدأ بإخباره بمشكلة أعاني منها. ثم أطلب منه أن يسدي لي النصح أو يطرح عليّ فكرة تساعدني على حلها. على سبيل المثال، حدث أن عانيت ذات مرة من معدل عالٍ جداً من اختلاسات الأدوات الصغيرة في قسمي. وحصرت شكوكي في أربعة أشخاص. ولكي أقدم العذر للشخص الذي استدعيته في مكتبي، أخبرته أنني في حاجة إلى مساعدته ومشورته الخبيرة حول كيفية حل هذه المشكلة. ولمحت إلى أنني أعرف المسئول عن هذه الاختلاسات، ولكنني لم أكن أعرف كيفية التعامل مع الموقف دون أن أجرح شعوره. وقلت له إنني لست مهتماً بمعاقبة أحد، ولكنني أود أن أضع حداً لعمليات الاختلاس فحسب.

"وتحدثت مع المشكوك فيهم بنفس الطريقة. توقفت السرقات. ولست أعرف حتى يومنا هذا المسئول عن هذه السرقات، ولكنني لست أعبأ حقاً. فقد يكون أحد الرجال الذي استدعيتهم لمكتبي. وإن لم يكن، فإن المصدر السري للمعلومات بالمصنع نقل رسالتي حتماً إلى المذنب. وبيت القصيد هو أنني لم أحل المشكلة فحسب، ولكنني حافظت على سمعة أحدهم وحفظت له مصدر رزقه أيضاً".

١٠. *لماذا يتحتم عليك مناقشة خطأ واحد في كل مقابلة شخصية؟*

إن الكثيرين يميلون إلى ممارسة ضغوط زائدة، أثناء جلسة النصح والإرشاد الرسمية، على الشخص المخطئ بمواجهته بكافة الأخطاء التي ارتكبها منذ أن التحق بالعمل بالشركة.

لنقل على سبيل المثال إنك استدعيت أحدهم لتوضيح خطأ ارتكبه. فيقر بخطئه، ويبدي استعداداً للتعاون، فتقرر أنت إعدامه طالما أنك ضبطته بالجرم. فيصل بك الأمر لأن تسترجع أخطاء قام بتصحيحها وكان حري بك أن تنساها منذ زمن طويل. ضع لنفسك قاعدة ثابتة تنص على عدم ذكر خطأ جرى تصحيحه من قبل.

واحرص على الالتزام بمناقشة مشكلة واحدة في الاجتماع. وفي الأسبوع أو الشهر القادم، وبعد أن يكون قد سوى مشكلته الأكثر إلحاحاً، تحدث معه حول مشكلة جديدة تؤرقك. فحينها قد لا تكون المشكلة ذات شأن.

دعني أحذرك من شيء. إذا استدعيت أحدهم لمناقشة مشاكله أكثر من اللازم، فتحقق من دوافعك الشخصية. هل تناقش مشاكله حقاً، أم أنك تعكر صفوه وتنتقده فحسب؟

١١. *لماذا يجب أن تتحرى التحديد عند إصلاح الخطأ؟*

إذا أردت لجلسة النصح والإرشاد أن تتسم بالفعالية، يجب أن تتحرى الدقة فيما يتعلق بأسلوب تصحيح الخطأ. ويجب أن يعرف الشخص المخطئ بالضبط مكمن خطئه وكيفية إصلاحه لهذا الخطأ بالضبط. ستهدر مقابلتك الشخصية معه إذا لم تعلمه بكيفية تحسين أدائه.

يمكنني أن أذكر هذا اليوم الذي عاد فيه ابني بوب من فصل التجارة بالمدرسة الثانوية وهو في منتهى الاستياء. وأصر على ألا يكمل هذا المنهج. وأخيراً، علمت منه القصة كاملة.

لقد انتقد مدرسه مشروعاً كان يقوم به قائلاً: "أوه بوب، هذا لن يجدي أبداً". ولكنه لم يكمل نقده بطرح أية اقتراحات مادية حول كيفية تصحيح الخطأ. ولذا تحطمت معنويات بوب. فلم يكن عمله معيباً فحسب، بل لم يكن لديه أدنى فكرة عن كيفية تصحيحه.

ولذا أنصحك بأن تتحرى الدقة حول تصحيح الخطأ. بين للشخص المخطئ بالضبط مكمن خطئه وكيفية تصحيحه. إن أغلب الناس يتوقون للقيام بالصواب ويكونون على أتم استعداد لذلك عندما يتضح أمامهم السبيل للصواب.

١٢. *لماذا يجب أن تتفق العقوبة والجرم؟*

أتمنى أن تكون جلسة النصح والإرشاد التي تعقدها عقوبة كافية، ولن تدعو الحاجة إلى مزيد من الإجراءات. ولكن إذا دعت الحاجة إلى توقيع عقوبة ما، مثل تقريع كتابي، على سبيل المثال، فتذكر أن الغرض الأساسي يجب أن يكون تصحيح الخطأ والحيلولة دون وقوعه ثانية. لا أكثر ولا أقل. حذار من أن تغلب عليك نزعة انتقامية.

لقد اكتشفت أن من أفضل الوسائل المستخدمة في هذا الموقف هي ترك الخيار للمخطئ في توقيع العقوبة المناسبة على نفسه. فقد ثبت أن ٩٥ بالمائة من الأشخاص الذين يعاملون بهذه الطريقة يوقعون على أنفسهم عقوبات أقوى من العقوبات التي كنت

ستوقعها عليهم. وحينها يمكنك أن تلعب دوراً إيجابياً وتقوم بتخفيف عقوبته التي رصدها لنفسه.

أما بالنسبة لهؤلاء الذين يوقعون على أنفسهم عقوبات مخففة بصورة مبالغ فيها، أعرب لهم عن أسفك لأن هذه العقوبة أخف بكثير مما خطر لك. وأخطرهم بالعقوبة التي تراها مناسبة وصمم على تنفيذها. وإذا كنت عادلاً وتتحرى الإنصاف مع الجميع، فسيتقبل الشخص العادي عقوبته عن طيب خاطر.

١٣. كيف تختتم جلسة النصح والإرشاد بشكل يبعث على التفاؤل؟

لا تختتم جلسة النصح والإرشاد بصورة تشاؤمية. احرص على المزج بين الحلو والمر. واترك انطباعاً لدى الشخص المخطئ بأنه تلقى مساعدةً، لا تقريعاً. وأثنِ عليه ثانية في نهاية المقابلة، وشدد على أهمية مساهمته للشركة. وأربت على كتفه بمعسول الكلام لكي يمكنك إنهاء الحوار معه بصورة ودية، إذ يجب أن تختزن ذاكرته هذه النهاية للحوار كلما ذكره.

١٤. كيف يمكنك تشجيع العاملين لديك على التحسين من أنفسهم دائماً؟

من السهل جداً أن تحث العاملين لديك على التحسين من أدائهم على الدوام. كل ما يجب عليك أن تفعله هو الثناء على أقل التحسينات التي أدخلوها على أدائهم والثناء على كل خطوة يخطونها للأمام. هل لديك ابن أو ابنة؟ إذا كان لديك ابن أو ابنة، وكان في سنواته الغضة في المرحلة الابتدائية، فراقب وجهه في المرة القادمة التي يأتيك فيها حاملاً شهادة درجاته.

لنفترض أنك تنظر إليها وتقول: "جوني، إن درجاتك ضعيفة في مادة المطالعة، أليس كذلك؟ بل إنها درجة سيئة للغاية في الواقع! عار عليك!". راقب رد فعله، ستجد أن رأسه ستنكس؛ وستحتشد الدموع في عينيه. ولكنك تستطيع أن تعيد البريق إلى عينيه والبشر إلى وجهه ثانية لو قلت له: "ولكن درجاتك ارتفعت في الهجاء والرياضيات. إنني فخور بك حقا!".

إذا أردت أن يبذل العاملون لديك قصارى جهدهم، فأثنِ على أقل وكل التحسينات التي تطرأ عليهم. وكما قال أحد الرجال الذين يفوقوني حكمة: "إنني تواق للثناء وكاره للنقد. وإذا أعجبت بشيء ما، أتحمس لاستحسانه والإغداق عليه بثنائي".

١٥. كيف تكفل للعاملين لديك سمعة يحافظون عليها؟

إذا حرصت على ممارسة الأسلوب السابق بصورة منتظمة، فسيصبح هذا الأسلوب تلقائياً. فمتى أثنيت على أحدهم، سيود الحصول على مزيد من الثناء. وبذا ستكفل

له سمعة يجب أن يحافظ عليها ويفي بمتطلباتها عندما تجامله على أدائه الرائع. إذا وضعت معايير عالية له، فسيعلم متى أخفق في الالتزام بها، ولن يتحتم عليك إخباره. وسيدرك أن ثمة خطباً متى توقف الثناء. أما إذا لم تحدد معايير له يفي بها، فلن يستهدف أي شيء لأنه سيكون بلا هدف.

١٦. احرص على المتابعة باتخاذ إجراءات إضافية إذا ما دعت الحاجة

إذا دعت الحاجة إلى إجراء مقابلة شخصية أخرى لتصحيح نفس الخطأ، فاعلم أنك بحاجة إلى اتخاذ إجراءات أكثر تشدداً. في المقابلة الشخصية الأولى، لست في حاجة سوى إلى زرع البذور. أما في المقابلة الشخصية الثانية، فاعلم أن الوقت قد حان لاقتلاع بعض الأعشاب الضارة. وإذا دعت الحاجة إلى إجراء مقابلة ثالثة، فاعلم أن الوقت قد حان لحصد المحصول. وإذا دعت الحاجة للرابعة، فاعلم أنك تفتقر إلى مهارة الزراعة يا صديقي.

قبل أن أمنحك قائمة تدقيق أخيرة لكي أبين لك ما إذا كنت تعاملت مع الأمور بالصورة الملائمة، دعني أسرد سريعاً هذه الأساليب الـ ١٦ التي ناقشتها من فوري لتنشيط ذاكرتك:

١. الفت نظر المخطئ إلى أخطائه مباشرة.
٢. اجمع كافة الحقائق ذات الصلة بالموضوع أولاً.
٣. حدد ما إذا كانت الحاجة تدعو إلى عقد جلسة نصح وإرشاد رسمية.
٤. إذا دعت الحاجة لعقدها، فاختر الوقت والمكان المناسبين.
٥. إياك أن تفقد أعصابك عند تقديم النصح والإرشاد لأحدهم.
٦. احرص على بدء جلسة النصح والإرشاد بالثناء.
٧. اسرد أخطائك الشخصية لكي تشعر الآخر بالراحة والاطمئنان.
٨. دعه يقص روايته للواقعة أولاً.
٩. وازن كافة الأدلة والحقائق بدقة.
١٠. ناقش خطأ واحداً في كل مقابلة شخصية.
١١. تحر الدقة فيما يتعلق بكيفية تصحيح الخطأ.
١٢. احرص على التساوق بين العقوبة الموقعة والخطأ.
١٣. احرص على إنهاء جلسة النصح والإرشاد بشكل يبعث على التفاؤل.
١٤. شجع العاملين لديك على التحسين من أدائهم بواسطة الثناء على أقل تحسن يطرأ عليهم.

١٥. ضع معايير محددة للعاملين لديك ليلتزموا بها.
١٦. احرص على متابعة الموقف كأن تجري مقابلة شخصية ثانية إذا ما دعت الحاجة.

قائمة تدقيق أخيرة

١. هل تعامل الآخر بالطريقة التي تحب أن تعامل أنت بها؟
٢. هل أجبت عن كافة أسئلته دون أن تترك مجالاً للشك لكي يتسرب إليه حول بعض الأسئلة؟
٣. هل فكرت ملياً في حالته بناء على وقائعها الفردية دون أي تحيز أو تجن؟
٤. عندما أعطيته إجابتك، هل كنت فخوراً بتحريك التفهم والصبر في اتخاذك قرارك؟
٥. هل تبذل قصارى جهدك لمساعدته على حل مشكلته أو تصحيح خطئه؟
٦. هل صححت الخطأ دون نقد المخطئ؟
٧. هل تذكرت أن تثني عليه في بداية ونهاية المقابلة الشخصية؟
٨. هل أنت فخور حقاً بما قلته للمخطئ والأسلوب الذي صغت فيه قولك؟

إذا أجبت بصدق عن كافة هذه الأسئلة بالإيجاب، فاعلم أنك تتمتع باللياقة المناسبة، وأنك تعلمت حقاً كيفية مواجهة المخطئ بخطئه وكأنك تقدم له باقة من الزهور.



الجزء ٣

محادثات العمل المستخدمة في تبادل المعلومات

من الممكن تقسيم محادثات العمل المستخدمة في إعطاء معلومات للآخرين إلى قسمين:

1. *تلك التي تخبر الآخر بكيفية القيام بعمل ما.*
2. *وتلك التي تخبر الآخر بمستوى أدائه للعمل.*

إنني لن أناقش القسم الأول نظراً لأن هناك عدداً لا حصر له من المهن الرفيعة المتخصصة التي يتعذر مناقشتها باستخدام اصطلاحات عامة.

ولكن، سأحرص على تغطية الإجراءات التي يمكنك توظيفها كرب عمل أو مدير لتعلم العاملين لديك أو مرءوسيك بأدائهم ومدى انسجامهم ومتطلبات العمل.

تذكر أيضاً أن العاملين لديك يمكنهم أن يخبروك بمستوى أدائك إذا طلبت آراءهم. إنني أود أيضاً أن أقدم لك أفضل السبل التي تساعدك على التعرف على مجريات الأمور في مؤسستك. سيتم مناقشة هذه الموضوعات الثلاثة في هذا الجزء، وكذا لغة الجسد التي يمكن توظيفها كرسالة غير لفظية.

الفصل ٨

كيف تحول الموظف العادي إلى موظف فائق بكلامك له؟

"لماذا لا يطلعوني على مجريات الأمور؟"، "لماذا لا يطلعونني على رغباتهم؟"، "لماذا لا يستطيعون الاستقرار على رأي؟"، "ما السبب وراء التسرع في أداء العمل وانتظار النتائج دائماً؟".

هل سبق وسمعت مثل هذه التعليقات من قبل؟ أنا متأكد من أنك سمعتها. وكذلك أنا، فقد سمعت مثل هذه التعليقات مرات لا حصر لها. وعندما أسمعها، أعلم حينها أنني لست حريصاً على إحاطة العاملين لدي علماً كما هو مفترض.

ما من مبرر لإدارة مؤسسة ما، سواء كانت شركة أو قسماً، بطريقة تدفع العاملين فيها لطرح مثل هذه الأسئلة. فكل شخص له الحق في العمل والتفكير في العلن.

ويجب أن يحيط علماً بعلة أدائه أي عمل يقوم به، وكذلك ماهية العمل وكيفية أدائه. إن فعالية والروح المعنوية وثقة وحماس العامل ستعتمد بشكل كبير على مدى حرص رئيسه على إطلاعه على الأمور.

على سبيل المثال، إذا كنت مدمناً لعادة استبعاد مرءوسيك السيئة دائماً، وإهمال إطلاعهم على الأمور بالصورة الملائمة لمجرد أنك تعتقد أنه ليس من المهم أن يعرفوا، فاعلم أنك حكمت على نفسك بالعمل في بيئة فارغة معلوماتياً. إذا لم تحرص على إطلاع العاملين لديك، فتأكد من أنهم لن يطلعوك على أي معلومات أنت في حاجة إليها.

أما إذا كنت تؤمن بأهمية إطلاع العاملين لديك على كافة المعلومات بأسلوب مباشر، وتقوم بذلك فعلاً، فدائماً ما ستحصل على أكثر مما أعطيت. والواقع أنك إن اتبعت هذه السياسة...

ستجني هذه الفوائد الأربع الاستثنائية

العامل المطلع هو الأفضل دائماً

إن الشخص المطلع على الصورة الكبيرة، والذي يحيط علماً بالضبط بكيفية توافق عمله شخصياً في منظومة العمل الكبرى، ويعلم بالضبط رأيك الصادق في شخصه وفي عمله، هو عامل أفضل بكثير من العامل الذي دائماً تحجب عنه الحقائق.

والعامل المطلع دائماً ما يكون أكثر فعالية من غيره، وسيتبنى سلوكاً إيجابياً تجاهك وتجاه المؤسسة. ويمكنه أيضاً فهم تحركات المؤسسة والسبب وراءها وتوقيتها، ويعلم أيضاً أهدافها بعيدة المدى. والفهم الكامل لأهداف الشركة المستقبلية سيساعده على تحديد أهدافه الشخصية.

احرص على أن يحيط العاملون لديك علماً بكل شيء لتشجيع حس المبادرة لديهم وشحذ حماسهم؛ وعملهم الجماعي وروحهم المعنوية

إذا أردت أن يبذل العاملون لديك قصارى جهدهم من أجلك، فاحرص على أن تحيطهم علماً بتقدمهم الشخصي. فكل فرد منهم يود أن يعلم ما تتوقع أن يقدمه لك. ويود أيضاً أن يعلم مستوى أدائه لعمله؛ ورأيك في عمله. ويقدر العامل لديك كلمة ثناء وربتة على كتفه نظير عمله الذي أداه على أكمل وجه.

إذا حرصت على إطلاع العاملين لديك على تقدمهم الفردي -إذا أعلمتهم بالضبط برأيك في مستواهم- فستشجع حس المبادرة لديهم وتشحذ حماسهم، وستزيد من فعاليتهم وترفع من روحهم المعنوية.

إطلاع العاملين لديك على مجريات الأمور سيضع حداً للشائعات

إذا حرصت على إطلاع العاملين لديك على مجريات الأمور، فستضع حداً للشائعات المغرضة التي يمكن أن تشعر العامل بالقلق حيال أمانه العملي، أو تقليص قوة العمل، أو تقليص الرواتب، أو تدني منصبه، وما شابه.

إن التصريح بالحقيقة المجردة هو الوسيلة الوحيدة للحد من الشائعات التي لا أساس لها من الصحة. وهذا وحده كفيل بأن يخلصك من العديد من الحالات المتخيلة التي يمكنها أن تحدث خلافاً، وسوء فهم، وعدم رضا، وإحباطاً، وخوفاً بين مرءوسيك.

احرص على إطلاع العاملين لديك لتكسب احترامهم، وثقتهم، وطاعتهم التلقائية، وتعاونهم المخلص، ودعمهم الكامل

هناك ثلاثة مكاسب هائلة يمكنك جنيها لو تحريت قول الحقيقة ببساطة وإعلام الآخر بمجريات الأمور. ولكن هذه حقيقة. فعندما تتحرى الصدق والصراحة مع الآخر، وعندما تصرح له بالحقيقة ولا تخفي عنه شيئاً، فسيكن لك كل الاحترام ويثق بك. وسيبدي استعداداً لتنفيذ أوامرك بحذافيرها ويؤدي المهام المنوطة به على أكمل وجه. وسيمنحك تعاونه الكامل، ودعمه التام، وسيمثل إضافة قيمة لمؤسستك.

عشرة أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار

كيف تُعلِم الآخر بموقفك منه بالضبط؟

يقول إد أندروز، وهو رئيس أحد المخازن: "إن السواد الأعظم من العاملين ينتابهم القلق حيال رأي رئيس العمل فيهم وفي الطريقة التي يؤدون بها عملهم، لا سيما متى راقبهم وشاهد عملهم دون أن يعلق بكلمة واحدة عليه. ألم تكن لتشعر بنفس القلق؟ اعلم أن مرءوسيك لا يختلفون عنك. وإذا لم تكن تصدقني، فخض التجربة لتتأكد بنفسك. راقب أحدهم وهو يقوم بعمله، ولا تعلق بكلمة واحدة. هل تعلم ما سيحدث؟ ستجعله يشعر بالتوتر، لدرجة أنه سيبدأ في ارتكاب الأخطاء. ولن يستطيع أن يمنع نفسه من القلق والتساؤل عن علة وقوفك هكذا مراقباً إياه دون التعليق ولو بكلمة واحدة. ويخشى من أن الفأس يكاد يسقط على رأسه هكذا ببساطة بسبب نظراتك إليه.

ولهذا السبب لا أترك العاملين لدي للتكهنات. ولا أمارس ألعاباً معهم، بل أقول لهم الحقيقة، وأتحرى معهم الصراحة. فإذا كان هناك أحدهم لا يقوم بعمله بالكفاءة المناسبة، أصرح له بهذا. وإذا كان يقوم بمهمة رائعة، أحرص على أن أصرح له بهذا أيضاً. لقد اكتشفت أنني أستطيع أن أحصل على نتائج أفضل متى أطلعت العاملين لدي على مدى تقدمهم في العمل".

ولا يجب عليك فقط أن تطلع الآخر على موقفك منه ورأيك فيه، كما يصرح إد أندروز، بل يتحتم أيضاً أن يكون لديك نوع من تقارير الأداء التي تستطيع استخدامها لتقييم العاملين كتابة بصفة دورية. احتفظ بسجل كتابي بمستوى أداء العامل. ودعه يطّلع على تقريرك الكتابي واحرص على أن يوقع على بيان يفيد باطلاعه على هذا التقرير. وإذا كنت في حاجة في أي وقت للتخلي عنه، فسرعان ما ستكتشف أنك في حاجة إلى وثائق لدعم موقفك.

لكي أساعدك على البدء، إليك قائمة تدقيق استخدمتها بنجاح منقطع النظير على مدار السنين لتقييم العاملين لدي. إذا كان الشخص الجاري تقييمه يعمل في قسم الإدارة -استشاري على سبيل المثال- فاستخدم إذن البيانات التي تنطبق عليه وعلى عمله.

وإذا كان الشخص المراد تقييمه من العمال -عامل إنتاج على سبيل المثال- يمكنك أن تقوم بنفس الإجراء. وهذه القائمة ليست نهائية على الإطلاق، إذ يمكنك إضافة أو حذف بنود منها بحسب الحاجة. ويمكنك أيضاً استخدامها كأساس لوضع قائمة تدقيق خاصة بك (هذه القائمة تفيد أيضاً في تقييم نفسك، إذا كنت صادقاً فيما يتعلق بتقييمك لنفسك).

كيفية تقييم أداء شخص ما: قائمة تدقيق من ١٨ نقطة

يمكنك تعيين قيم رقمية لكل بند في القائمة. على سبيل المثال، إذا قام شخص ما بأفضل مهمة شهدتها في حياتي، فسأمنحه ٤. وإذا كان أعلى من المتوسط، فسأمنحه ٣. وإذا كان متوسط الأداء، فسيحصل على ٢. أما إذا كان دون المستوى، فلن يزيد تقييمه على ١.

بما أن هذه القائمة تحتوي على ١٨ بنداً، فإن أعلى درجة ممكنة هي ٧٢، ولكنني أشك في أنك ستعثر على الشخص الجدير بالحصول على هذا الرقم. فأنا لم أجده عن نفسي، فإذا كان أعلى من المتوسط في أغلب البنود، والأفضل في بقية البنود، فسيتراوح إجمالي درجاته ما بين ٥٤ و ٧٢. أما إذا كان متوسط الأداء في كل البنود وحصل على إجمالي درجات بلغ ٣٦، فاعلم أنه وصل إلى أعلى مستويات قدراته، وفرصته ضعيفة في التقدم ولو لخطوة واحدة للأمام. ولكن إذا كانت درجاته أدنى من المتوسط في كل البنود ولم يحصل سوى على ١٨ درجة، يجب أن تبحث مسألة تسريحه.

قائمة تقرير الأداء

١. ملم بمهام عمله.
٢. يعتمد عليه في كل الأمور.
٣. يعد نفسه للتطور والترقي.
٤. يبحث عن أفكار جديدة؛ ويدعم التغييرات المجدية.
٥. يتقبل تصحيح أخطائه بنفس راضية.
٦. مثابر؛ يواصل المحاولة حتى ينجح.
٧. يلتزم بالنقاط الأساسية؛ ولا يتوه في الأشياء التافهة.
٨. فعال فيما يتعلق بالترويج لأفكاره الخاصة.
٩. يقاوم الضغوط التي تمارس عليه من كل الجهات.
١٠. يصرح للآخرين بما يجب أن يعلموه؛ لا ما يروق لهم أن يعلموه.
١١. يعتمد على نفسه، ويتحلى بالثقة بنفسه.
١٢. يوازن بين الحقائق بدقة وموضوعية قبل أن يتخذ أي قرار.
١٣. لا يتسرع في إصدار الأحكام.
١٤. يعطي فسحة للأخطاء البشرية؛ ولا ينتقد الآخرين.
١٥. يتصرف بناء على مجموعة ملائمة من الأخلاقيات.
١٦. يواجه الظروف الطارئة بشجاعة؛ ولا يفزع.

١٧. يكن له زملاؤه في العمل كل الاحترام.
١٨. مفاوض فعال.

كيف تصرح لأحد بأن عمله دون المستوى

لا تنتظر موعد وضع التقرير الكتابي حول أداء شخص ما لتصرح له بأن أسلوب أدائه لعمله غير مرض. فهذا ليس عادلاً بالنسبة له على الإطلاق. فإذا لم تعلمه بخطئه، فلن تتاح له الفرصة لتصحيحه.

وعندما تراه يرتكب خطأ ما، احرص على تصحيح هذا الخطأ على الفور. ولا تعكر صفوه أو تضايقه. قل له الحقيقة فحسب. وبين له مكمن خطئه، وأخطره أنك لا تتوقع تكرار هذا الخطأ مجدداً. وأعمله أيضاً أنك تتوقع أن يجد وسائل تعينه على التحسين من أدائه. ولتخفيف وقع الصدمة، قل له كيف من الممكن أن يفيد من تصحيحه هذا الخطأ.

على سبيل المثال، إذا نما إلى علمك أن أحد العاملين لديك يحضر متأخراً للعمل لعدد كبير من المرات أسبوعياً، فأعلمه على الفور بفشله في التقيد بمواعيد العمل. وأعلمه أنك تتوقع أن يصحح من خطئه هذا، وأنه سيندرج كبند للبحث وستهتم به شخصياً في تقرير أدائه التالي إن لم يتغلب على هذه المشكلة. أو أسوأ حتى من هذا أخطره أن المخالفات المستمرة من هذا النوع من الممكن أن تؤدي إلى فصله من العمل. إذا أصلح من خطئه، لا تذكر هذه المسألة مجدداً أبداً. اعتبر المشكلة منتهية وأن القضية أغلقت. لا تضغط على الجرح حتى الموت.

لماذا يجب عليك الثناء على العامل الذي يؤدي عمله ببراعة؟

يقول لويد تشابمان صاحب شركة نفط صغيرة بولاية أوكلاهوما: "إنني لم أدرك أبداً أهمية الثناء على شخص ما لأدائه عمله ببراعة إلا عندما بدأت أفقد أفضل العاملين لدي لصالح شركات كبرى".

"فلطالما اعتقدت أنني مادمت أدفع رواتب تفوق حتى الرواتب التي تدفعها بعض الشركات الكبرى للعاملين لدي، فهذا كافٍ. ولم يخطر لي أبداً أن المرء يود أن يسمع كلمة شكر بين الحين والآخر. وظننت أن تقاضي راتب ضخم يعد شكراً بما يكفي.

"والآن أنا أعرف كيف أن الجميع يطيب لهم أن يعلموا مستوى أدائهم. بداية من أقل العاملين راتباً وحتى أرفع العاملين، جميعهم يقدرون كلمة الشكر وتربيتة على الكتف متى أدوا عملاً رائعاً. أتدري؟ إنني أقدر حقاً سماع كلمة شكر من العاملين لدي أيضاً!".

لابد أنك سمعتني أشدد على هذه النقطة في العديد من الفصول حتى الآن. وإنني سعيد لأنني لست الوحيد الذي يدرك مدى أهمية الثناء للآخرين. إذا كنت معجباً بالطريقة التي يؤدي بها شخص ما عمله، فأعرب له عن إعجابك. ولا تدعه فريسة للتكهنات. فعندما تثني عليه، ستجعله أكثر حماساً تجاه عملك. ومن أفضل وسائل تحفيز المرء لأداء عمل أفضل هي الإعراب عن تقديرك لما أداه من أجلك بالفعل.

كيف تثني على شخص بصورة ملائمة

لأول وهلة، لا يبدو الأمر شديد الصعوبة، والواقع أن الثناء على شخص ما يبدو في منتهى السهولة. ولكن هناك ما يعرف بالإسراف. وأعني به ضرورة تفاديك صيغ التفضيل العليا مثل "الأفضل ... بلا نظير ... خارج المنافسة" وما شابه. فالآخر من الممكن أن يتشكك في صدقك إذا أسرفت في ثنائك.

لقد حصلت، على سبيل المثال، ذات مرة على ميدالية استحقاق بالجيش. وتضمنت الإشادة بي مثل هذه الكلمات: "أرفع ... أبرز ... نموذجي ... لا نظير له ... فائق ... أعلى تقدير ممكن ... " وما إلى ذلك. ولكنني لم أدر أنهم يتحدثون عني، وظننت أنني كنت أقرأ عن شخص آخر.

من الأفضل أن تثني على الآخر مستخدماً الكلمات التي ترد على خاطرك بطبيعة الحال، مثل: "عمل رائع، جورج ... عمل ممتاز، سالي ... شكراً جزيلاً لأدائك عملاً متميزاً، آل". فالأرجح أن يصدقك الناس لو استخدمت لغتك الخاصة.

إنني لست ألمح إلى ضرورة التقنين من المجاملات أو الإعراب عنها على مضض. كل ما أعنيه أن تتحرى الصدق عندما تثني على عمل أحدهم. قل ما تعنيه، واعن ما تقوله.

فإذا كان أحدهم يقوم بعمل متميز ويواجه المواقف الطارئة بثبات من أجلك، فأنت لست في حاجة إلى أن تغدق عليه الثناء. قل له فحسب كم تقدر جهوده بشدة. وأحياناً من الأفضل لك أن تقول: "شكراً جزيلاً، توم. أنت مكسب رائع لي".

وكما ذكرت آنفاً، لا توجد كلمات سحرية، اللهم إلا القليل منها. ولكن أسلوب صياغتك للكلام هي التي تضفي عليها طابعاً سحرياً مع الآخرين.

كيف يمكنك أن تشعر عاملاً لديك بأنه رجل مهم جداً؟

تقول آرلين إليوت صاحبة محل ملابس للسيدات: "من الطرق السليمة التي يمكنك أن تشعر بها شخصاً ما وكأنه شخص شديد الأهمية هي تعزيز قيمة عمله. أعرب له عن مدى أهمية عمله للمؤسسة ومدى أهميته هو شخصياً بالنسبة لك".

إنني أتفق مع آرلين، فأغلب الناس في حاجة إلى استشعار أن عملهم هو الأهم في المؤسسة، وأن لمناصبهم مكانة خاصة. وعندما تخصص هذه المكانة لمناصبهم، ستشعرهم بأنهم أشخاص غاية في الأهمية. إن كل العاملين لديك، حتى البواب، في حاجة إلى استشعار أهميتهم بالنسبة لك ولجهودك قبل أن يشرعوا في العمل من أجلك.

ولكن من الوسائل الأخرى التي تساعدك على أن تشعر العاملين لديك بأنهم شخصيات مهمة جداً تكمن في إعلامهم بالتطورات الجديدة والمشروعات المستقبلية خطوة بخطوة. ودعهم يطلعوا على إدخال التعديلات قبل إدخالها. واجعلهم يشعروا بأنهم يحيطون علماً بكل ما يعرفه رئيسهم في العمل. فهذا من شأنه أن يشعرهم بأهميتهم؛ ويرضي غرورهم.

لماذا يتحتم عليك إخطار مساعديك في مرحلة مبكرة بالتغيرات المخطط لها؟

إنني أعلم أن هناك بعض الخطط التي يتعذر مناقشتها مقدماً مع العاملين لديك. ولكن يتحتم دراستها بأكبر قدر ممكن مع مرءوسيك الأساسيين قبل أن تتخذ فيها قراراً نهائياً. ويمكنك أن تحملهم مسئولية نقل المعلومات الخاصة بهذه الخطط إلى العاملين الأدنى منهم.

إن هذه المعلومات المسبقة من شأنها أن تعطي شعوراً بأهمية المشاركة. والأمر لا يقتصر على هذا، فطالما أنهم سيشاركون في مساعدتك على وضع خططك، سيحرصون كل الحرص على نجاح هذه الخطط وسينتابهم شعور بالمسئولية الشخصية. ونتيجة لذلك، سينفذون خططك بحماس وقوة.

وهناك سبب آخر وجيه يعلل أهمية إطلاع مرءوسيك على التغيرات المستقبلية، ألا وهو أنك ستضع حداً للشائعات. على سبيل المثال، فعندما تنتشر الشائعات القائلة بتوسع المؤسسة، لن ينتاب العاملين القلق حيال احتمال فقدانهم وظائفهم. ولكن متى استشعروا أبعد الاحتمالات القائلة بخفض العملية التي تعزز من وجود العديد من الأقسام، ينتابهم القلق حول المستقبل. وبالتالي ينتابهم القلق حيال فقدان عملهم، أو على الأقل إنزال مرتبتهم. كلما زاد قلقهم، ساءت جودة عملهم. وللحيلولة دون هذا كله، احرص على إطلاعهم على مجريات الأمور طوال الوقت.

كيف تمنع أو تحد من حالات سوء الفهم؟

من الممكن أن يؤدي نقص المعلومات إلى قدر كبير من سوء الفهم ومشاعر البغضاء. على سبيل المثال، حصل جون جرين على إجازة لمدة أسبوعين مدفوعة الأجر. ولكن

جورج بلاك، الذي يعمل جنباً إلى جنب مع جرين، حصل على إجازة لمدة ثلاثة أسابيع مدفوعة الأجر. وما من مشكلة إذا كان جون قد أخطر أنه لا يستطيع الحصول على إجازة لمدة ثلاثة أسابيع مدفوعة الأجر إلا بعد مضي ١٠ سنوات على وجوده بالشركة، كما الحال مع جورج.

يشعر سام براون بأنه عومل معاملة سيئة لأنه اشترى بعض الإطارات لسيارته من الشركة وتقاضت الشركة منه تكلفتها بالإضافة إلى ١٠ بالمائة من السعر. واعتقد سام أنه خدع، ولكنه لم ينصت بالقدر الكافي أثناء جلسة إخطاره الأولية بصفته عاملاً جديداً. ولم يسمع سوى كلمة "تكلفة"، وأغفل بالكلية عبارة "زائد ١٠ بالمائة".

إن أغلب الشكاوى الشبيهة بهذه الشكوى تنجم عن نقص في المعلومات. وأحياناً ما يخطئ المشرفون عندما لا يصرحون للعاملين بمجريات الأمور. وفي أحيان أخرى، يقع اللوم على العاملين لأنهم لم ينتبهوا جيداً لما يقال لهم، ولم يطلعوا على لوحة الإعلانات، إلخ. وأحياناً ما ينسون بكل بساطة.

ومهما كان السبب، احرص على تسوية الشكوى وإزالة أسباب سوء الفهم بسرعة وبشكل مُرضٍ بواسطة تمرير المعلومات السليمة للشخص المستاء.

إذا كان التغيير الذي تخطط له سيؤثر على شخص ما، فاحرص على إخطاره

لست في حاجة إلى الكشف عن أسرار الشركة لتطبيق هذا الأسلوب، ولكن من الواجب عليك إخطار العاملين لديك إذا كان من المتوقع أن تؤثر أي تغيرات متوقعة على عملهم، أو دخلهم، أو مستقبلهم. اتبع هذا الأسلوب، وستلبي إحدى حاجات العاملين الأساسية التي تكفل لهم الأمان العاطفي.

على سبيل المثال، إذا كان من المتوقع أن تستحدث التغيرات الطارئة على الشركة منصباً جديداً في قسم آخر غير قسمك ووجدت أن أحد العاملين لديك مؤهل لشغل هذا المنصب، فأطلعه على الأمر. فمن حقه أن يستغل هذه الفرصة لتحسين مستواه. وعادة فإن هذا النوع من المناصب الجديدة متاح بحيث يتقدم إليه أي من العاملين، ولكنك ستشعر الآخر بقدر أكبر من الأهمية إذا شجعته شخصياً للتقدم لهذا المنصب.

وحتى إذا تعطلت عمليتك بصفة مؤقتة إذا ما خسرت شخصاً بارعاً، فاعلم أنك ستفيد على المدى البعيد. وإذا لم يحصل على هذه الوظيفة، على الأقل سيمتن لك لتشجيعك إياه على المحاولة. وحتى إن أخفق، فسيقدر ثقتك التي أوليتها إياه، وسيقوم بعمل أفضل من ذي قبل لأجلك.

وإذا كان التغيير الذي تخطط له لن يؤثر على الشخص، فاحرص على إخطاره أيضاً

إن إخطار العاملين بالتغيرات المخطط لها التي لن تؤثر عليهم لا يقل أهمية عن إخطارهم بالتغيرأت المرتقبة التي ستؤثر عليهم. والواقع أنه أحياناً ما يكون إخطار العاملين بالتغيرات التي لن تؤثر عليهم أهم. وإليك مثالاً صارخاً يبين كيف من الممكن أن تسير الأمور على غير ما يرام لو لم تتبع هذه القاعدة البسيطة.

يقول كينيث جوردون، مدير العلاقات الصناعية لشركة ضخمة لتصنيع الأجهزة الكهربية: "يبدو أننا فجأة بدأنا الصيف الماضي في تلقي كافة أشكال الشكاوى من العاملين بقسم الإنتاج. فقد تذمروا بسبب الإضاءة الرديئة، والتهوية السيئة، والحرارة الشديدة، والضوضاء، إلخ. وبعد أن تم حل كل مشكلة من هذه المشاكل بصورة مرضية، طلعوا لنا بمشكلة جديدة. وكانت هذه ظاهرة غير عادية بالنسبة للعاملين لدينا، لأننا دائماً ما كانت تربطنا بهم علاقات ودية. ولذا استدعيت أحد العاملين القدامى لكي أكشف عن السبب وراء كل هذه الشكاوى".

"وبحسب تصريحات روث، فإن حقيقة الأمر كانت تتمثل في مخاوفهم من أن يروحوا ضحية الأتمتة ويفقدوا مناصبهم. فقد استعنا بشركة تأجير احترافية لمسح موقع مصنعنا بغية بيع البناية لها على أن نستأجرها منهم بعقد طويل الأجل. وبهذا يمكننا استخلاص جزء كبير من رأس المال لأغراض التوسع بدلاً من أن يترك متجمداً في البناية التي تمثل مصنعنا.

"ولكن الوجود المفاجئ وغير المبرر لعدد كبير من الغرباء بأقلامهم ومفكراتهم أثار شكوك العاملين لدينا. وتأكدوا من أنهم سيستبدلون بآلات. وبمجرد أن تم تفسير سبب وجود الغرباء، توقفت الشكاوى".

من الممكن أن تعاني من مثل هذا التشوش لو لم تهتم بنفسك بتسوية كافة مواقف سوء الفهم. إذا وقعت مثل هذه الأحداث، فتذكر أن بعض الأسئلة المحسوبة من جانبك التي تطرحها على العاملين لديك يمكنها بسهولة تصفية الأجواء. وما من شك أن أفضل وسيلة لحل هذه المشاكل هي التصريح لهم بكل التفاصيل من البداية. فهذه المعلومات ستحول دون ظهور المشكلة.

إذا لم تكرس وقتك لإطلاع العاملين لديك على ما يجب أن يطّلعوا عليه، فقم بتوظيف هذه الأساليب التي طرحتها عليك في هذا الفصل لأسبوعين أو ما شابه، وستسعد بالنتائج التي ستحصل عليها.

دعني أسرد لك هذه الأساليب مرة أخرى لكي تتاح لك كلها في مكان واحد لأغراض المراجعة السريعة.

١. احرص على إعلام العاملين لديك بموقفك منهم ورأيك فيهم.
٢. استخدم قائمة تدقيق لتقييم أداء العاملين.
٣. صارح كل عامل لديك بحقيقة أدائه إذا لم يكن يرقى للمستوى.
٤. احرص دائماً على الثناء على العاملين الذين يؤدون عملاً متميزاً.
٥. تعلم كيفية الثناء على العاملين لديك دون مداهنة.
٦. أشعر العاملين لديك بأنهم أشخاص مهمون جداً.
٧. أخطر مرءوسيك الأساسيين بأية تغييرات مخطط لها مبكراً.
٨. امنع وضع حد لسوء الفهم بواسطة إطلاع العاملين لديك بمجريات الأمور.
٩. إذا كان التغيير الذي تخطط له سيؤثر على شخص ما، فاحرص على إخطاره بهذا الأثر.
١٠. إذا كان التغيير الذي تخطط له لن يؤثر على شخص ما، فاحرص على إخطاره أيضاً.

ستكتشف أن حرصك على إطلاع العاملين لديك سيحثهم على اكتساب حس المبادرة، ويشحذ من حماسهم؛ وعملهم الجماعي، وروحهم المعنوية. سيصير العاملون لديك أكثر فعالية في عملهم، وسيؤدون عملاً أفضل من أجلك. وعندما تحرص على إطلاع العاملين لديك، ستكسب احترامهم، وثقتهم، وطاعتهم التلقائية، وتعاونهم المخلص، ودعمهم الكامل.

وهذه فوائد رائعة تكتسب فحسب من خلال إخطار العاملين بمجريات الأمور وإطلاعهم على كل الحقائق.

حث العاملين لديك على إخبارك بما يجب عليك سماعه

لقد كان هدف هذا الفصل في المقام الأول توضيح كيفية إبقاء العاملين لديك مطلعين، ولكنني أود أن أختتمه قائلاً: إن سريان المعلومات يجب أن يتحرك في كلا الاتجاهين لضمان الفعالية التامة.

فأحد أهم الأشياء التي من الممكن أن يقدمها لك العاملون لديك هو إطلاعك على الحقيقة، أيضاً؛ وأن يطلعوك على مجريات الأمور في مؤسستك.

لقد تعلمت هذا الدرس من رئيس سابق؛ إذ قال لي: "لا تدع العاملين لديك يطلعوك على ما تود أن تسمعه. دع هذه المهمة لزوجتك. دعهم يقولوا لك ما يتحتم عليك سماعه. فهذه هي الوسيلة الوحيدة التي تمكنك من الاحتفاظ بعملك".

لقد ثبت لي بمرور السنوات قيمة نصيحته. وإنني على يقين من قيمتها بالنسبة لك أيضاً. ولذا سأقوم بتغطية هذا الموضوع في الفصل التالي حيث سأشرح لك الأساليب التي يمكنك توظيفها لجمع معلومات مفيدة من العاملين لديك.



الفصل ٩

ثمانية أساليب للحصول على معلومات قيمة تفيدك من العاملين لديك

إن أحد الأغراض الأساسية لإجراء محادثة مع العاملين لديك أو مرءوسيك هي الحصول على معلومات ذات فائدة بالنسبة لك. كيف يمكنك الحصول على هذه المعلومات؟ بواسطة طلب اقتراحات وتوصيات العاملين، ونصائحهم، ومساعدتهم. دعني أضرب لك مثالاً يوضح لك مدى جدوى هذا الأسلوب بالنسبة لك.

في صباح أحد الأيام قرأت في الصحف كيف أن العاملين بواحدة من كبرى شركات تصنيع السيارات وقفوا يهللون إثر خروج الموديل الجديد لسيارتهم من خط التجميع. وصرح متحدث رسمي بالشركة أنهم وضعوا برنامجاً جديداً يربط بين الإدارة والعاملين شدد على التعاون والمشاركة. وأضاف أن الشركة وظفت ١٣٥ اقتراحاً من اقتراحات العاملين لديها لتطوير الموديل الجديد للسيارة.

عندما تطلب من العاملين لديك أيضاً أن يطرحوا عليك آراءهم ويسدوك النصح،

يمكنك أن تجني هذه الفوائد الأربع

سيشعرون كما لو كانوا جزءاً من الفريق

عندما تطلب من شخص ما أن يطرح عليك أفكاره وآراءه، فإنك تجعله يلمس أنه شخص مرغوب فيه ومطلوب. وما من أحد يود أن يكون صفراً على اليسار. إن كل فرد في مؤسستك يود أن يكون جزءاً من الفريق، وأن يشعر بالانتماء. وهذه واحدة من الأربع عشرة رغبة الأساسية لدى كل إنسان.

فعندما تطلب النصح والمساعدة من العاملين لديك، فإنك تمنحهم هذه الهوية الفردية التي يتوقون للحصول عليها بشدة. إنك تجعلهم أعضاء في الفريق، ومن ثم سيبذلون جهداً أكبر من أجلك عندما يشعرون أنهم يساهمون بصورة كبيرة في نجاح المؤسسة.

يمكنك أن تتعرف على العاملين ذوي المستوى الأعلى من المتوسط

إن من أفضل وسائل تحديد العاملين الذين يزيد مستوى ذكائهم وقدراتهم على المتوسط في مؤسستك هي خلق جو ومناخ إبداعي. وعندما تطلب حلولاً محددة لمشاكل

بعينها، فإنك تضع عقبات وحواجز بصورة تلقائية تختبر أقصى إمكانات العاملين لديك. اطلب نصيحتهم ومساعدتهم وسيماط اللثام لك عن عاملين لديك يتمتعون بقدرات أعلى من المتوسط يستطيعون مساعدتك على حل مشاكلك.

سيسخر العاملون لديك خيالهم، وحس مبادرتهم، وبراعتهم في العمل من أجلك

إذا كنت الرئيس الأعلى، يمكنك أن ترصد جائزة مالية معقولة للشخص الذي يبتكر حلاً لمشكلة معينة. وعندما تقوم بهذه الخطوة، فأنت تبين للعاملين لديك جميعاً أن أفكارهم مطلوبة بشدة. بل والواقع أنك تلتمس بذلك مساعدتهم. استعن بهذا المحفز وستجد أن العاملين لديك يسخرون خيالهم، وحس مبادرتهم، وبراعتهم للعمل من أجلك. وسيعملون عقولهم لساعات إضافية لابتكار حلول لمشكلاتك.

ستمنح العاملين لديك شعوراً بالأهمية

على الرغم من أهمية منح مكافآت مالية للشخص الذي يطرح اقتراحاً نافعاً، ستجد أن منحه شعوراً بالأهمية سيعود عليك بالنفع العظيم أيضاً. فالشعور بالأهمية يعد إحدى رغبات البشر الأربع عشرة الأساسية. على سبيل المثال، يمكنك أن تمنحه تقييماً أفضل أو شهادة تقدير بجانب المكافأة المالية. ويمكن وضعها في إطار، وتعليقها على الحائط، والاحتفاظ بها، واستدعاؤها للذاكرة بعد إنفاق المكافأة بوقت طويل.

ثمانية أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الفوائد العظيمة

كيف تضع نفسك في الإطار الفكري السليم

أول ما تحتاج للقيام به لكي تتمكن من طلب المساعدة والنصح من العاملين لديك هو أن تضع نفسك في الإطار الفكري السليم الذي يؤهلك لتقبل اقتراحاتهم عندما يطرحونها عليك. لا تدع منصبك كمدير أو مكانتك كتنفيذي تقف حائلاً في طريقك. فمن الممكن أن تقف في طريقك، فأنت الرئيس على كل حال؛ وهم مرءوسوك. وهذا يجعلك أذكى منهم، على الأقل من الناحية النظرية. ولكن هذه ليست القاعدة دائماً.

يقول تشارلز فوستر مؤسس وصاحب سلسلة مطاعم في الجزء الجنوبي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية: "لا يمكنك أن تطلب مساعدة أحد إذا كنت منشغلاً بمكانتك أكثر من انشغالك بما يمكن أن يقدمه لك الآخر. ومن الممكن أن تصبح المكانة حاجزاً فعلياً إذا حكمت على قيمة أفكار أحدهم بمستواه التعليمي، أو الطريقة التي

يعبر بها عن نفسه، أو الوظيفة التي يقوم لها، أو ملبسه، إلخ. ويمكنني أن أذكر هذا العدد الكبير من التوصيات التي لم أقبلها لمجرد أنني لم أدرك كيف من الممكن أن يتوصل جورج، صبي المطعم، أو سام، المسئول عن غسل الصحون، إلى أية أفكار ذات قيمة بسبب الوظائف المتدنية التي يعملون بها. والآن صرت أكثر استنارة. فقد تعلمت أن كافة أشكال الأفكار الممتازة الهادفة للتطوير تنبع في الأرجح من الشخص القائم على العمل. وكوني الرئيس لا يعطيني الحق في احتكار التفكير. والآن فقد صرت على استعداد للاستماع إلى أي شخص يستطيع أن يساعدني على إدارة عملية أفضل، لكي أقدم أفضل خدمة ممكنة بأرخص أسعار ممكنة لعملائي".

كيف يمكنك أنت أيضاً أن تنسى مكانتك ومنصبك وتؤهل عقلك للتلقي؟ أولاً، يمكنك البدء بالاستغناء عن الأحاديث الواهية المتبادلة بينك وبين العاملين لديك لدى جولتك التفقدية للمكان. توقف وتجاذب أطراف الحديث فعلياً مع أحدهم على سبيل التغيير. واطرح عليه أسئلة حول كيفية تغييرك الإجراءات المتبعة. وافسح له المجال ليتكلم صراحة بأن تطلب منه أن يطرح أفكاره حول عمليتك.

عندما تطلب النصح، أو المساعدة، أو أفكار أحدهم، يجب أن تعني حقاً ما تقوله. كن صادقاً. ولا تطلب من أحدهم إسداء النصح إذا كان ما تسعى إليه هو التأكيد على سلامة أسلوبك الشخصي. إذا تحريت الصدق فعلاً في طلبك المساعدة من الآخرين، فسيستشعرون هذا فيك. وسيقدرون ثقتك بهم، وثقتك بقدراتهم. وسيودون مساعدتك على حل مشاكلك أيضاً.

كيف يمكنك الحيلولة دون إهدار المال على خبراء الكفاءة واستشاريي الإدارة

ستيف هارينجتون هو الرئيس والمدير التنفيذي لإحدى شركات تصنيع الأثاث بمدينة أشفيل، ولاية نورث كارولاينا. ولقد قابلته في رحلة قمت بها في فترة الإجازة إلى جبال كارولاينا في فصل من فصول الصيف. دعني أطلعك على ما قاله لي:

"لقد جرت العادة أن أستخدم خبراء الكفاءة واستشاريي الإدارة لقاء مبالغ طائلة تصل لعدة مئات من الدولارات كلما واجهتنا مشكلة لم نكن نستطيع حلها. ولكنني لم أعد أستعين بهم. وإليك السبب. منذ سنوات عديدة أضفنا قطع أثاث عديدة جديدة لخط إنتاجنا. وترتب على هذا ضرورة إدخالنا بعض التغييرات في خط الإنتاج، وبدا أننا طفقنا نخلق لأنفسنا معوقاً تلو الآخر مما أدى إلى إبطاء سير العمل بأكمله. لقد كانت المشكلة مؤرقة حقاً بالنسبة لنا. فقد كان جرد المخزون يتدهور بأسرع من قدرتنا

على استكماله. وكنا نهدر وقت إنتاج ثميناً. والعاملون لدينا يتقاضون أجرهم بالساعة بالإضافة إلى الحوافز التي تعتمد على الإنتاج، ولقد كانوا يخسرون أموالهم. وتوترت الأعصاب، وتدهورت الروح المعنوية، وأصيب الانضباط في مقتل. وكان قسم مراقبة الجودة يعيد ضعف الكمية المنتجة في العادي على أنها غير صالحة.

"وبدا أن أحداً لم يستطع أن يتوصل إلى أية حلول لمشكلتنا، وعليه قمت بالاتصال بخبير كفاءة لأرى إن كان في استطاعته المساعدة. فأمضى ما يقرب من الأسبوع في المصنع وتوصل إلى حل مجدٍ. ولقد كنت راضياً عن الموقف حيث وجدت لمشكلتي حلاً. حتى كان هذا اليوم إذ كنت أتجول في المصنع، فاستوقفني أحد أقدم العاملين لدي وأكثرهم موثوقية، ويدعى فرانك كيبهارت، وسألني قائلاً: 'أتذكر الخبير الذي استدعيته للمصنع منذ شهر مضى لتسوية مشاكل خط إنتاجك؟'".

فأجبته قائلاً: "نعم، فرانك. بالطبع أذكر. ولكن لماذا تسأل؟".

فقال فرانك: "حسناً، لقد كنت أتساءل فحسب كم من الأموال أهدرت عليه؟ فعندما جاء هنا، ظل يتجول في المكان ويتجاذب أطراف الحديث مع الجميع ملتمساً أفكارهم لحل مشكلتك. والحل الذي اقترحته عليه هو الحل الذي نطبقه الآن. وكان من الممكن أن أطلعك على فكرتي دون مقابل لو كنت سألتني فحسب".

"لقد دفعني تعليق فرانك للتفكير، فراجعت نفسي وذكرت المرات والأسباب التي دعتني للاستعانة بعون من الخارج لحل مشاكلي. وبعدها سألت العاملين لدي الكثير من الأسئلة حول زياراتهم أيضاً. واكتشفت أن هؤلاء الخبراء والمستشارين الإداريين لم يكونوا عباقرة على كل حال. فقد كانت ٩٥ بالمائة من الحلول التي طرحوها علي نابعة من العاملين لدي. وكان من الممكن أن أحصل على هذه الإجابات دون مقابل لو كان لدي الوعي الكافي لطلب مساعدة ونصيحة العاملين لدي.

"يمكنك التأكد من أنني لم أعد أتصل بأي دخلاء لحل مشاكل العمل. فالآن أستغل الأموال التي كنت أدفعها لهؤلاء الخبراء في تخصيص مكافآت للعاملين لدي نظير توصلهم إلى أفكار سديدة واقتراحات توفر المال".

ربما أنك لست الرئيس الآن ولذا لا يمكنك أن تدفع لمرءوسيك مكافآت نقدية لقاء أفكارهم. على سبيل المثال، عندما يحين موعد الترقي، فإنك تعلم أن رئيسك سيطلب توصياتك. وهذه طريقة من طرق مكافأة شخص ما على أفكاره. أو إذا كانت لديك السلطة يمكنك أن تمنحه إجازة مدفوعة الأجر ليوم أو أكثر كمكافأة على أفكاره. استخدم خيالك وتوصل إلى بعض المقترحات التي تطرحها على رئيسك. وربما كافأك أنت الآخر.

كيف تجعل مرءوسيك يشعرون أن المشكلة تخصهم أيضاً؟

إننا جميعاً نهتم بمشاكلنا أكثر من مشاكل غيرنا. على سبيل المثال، فأنا على يقين من أنك معني بمشاكلك الشخصية أكثر من اهتمامك بمشاكلي الشخصية. واعلم أن العاملين لديك يهتمون أكثر بمشاكلهم من اهتمامهم بمشاكلك. ولذا إذا أردت أن يهتم العاملون لديك بمشاكلك، يجب أن تجعل من مشكلتك مشكلتهم أيضاً. وإليك الوسيلة:

عندما تطلب نصيحة جون ومشورته فيما يتعلق بمشكلتك، وعندما تقر بجهلك وتطلب منه مساعدتك أو أن يبين لك كيفية حل المشكلة، فإنك تتحدى براعته. وفي اللحظة التي يهتم فيها بمساعدتك على حل مشكلتك، فإنها تصبح تلقائياً مشكلته أيضاً. دعني أضرب لك مثلاً على هذا الأسلوب:

يقول إلين سيمبسون مدير مركز Baldwin Discount Center في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة: "لقد كانت إحدى أصعب المشكلات التي واجهتني عندما توليت إدارة هذا المحل هي تشجيع رؤساء الأقسام على خفض التكاليف. ولكن هذا هو السبب وراء إيفادي إلى هذا المحل في المقام الأول: خفض التكاليف والنفقات العامة وزيادة صافي الأرباح. ولقد كانت أرباح هذا المحل هي الأدنى بين سلسلة المحلات التابع لها، وأراد أصحاب المحلات اتخاذ إجراء تصحيحي حاسم لتغيير هذا الوضع".

"ولقد جرب المدير السابق الوعظ، والمناشدة، ولجأ لترسيخ معاني الشرف والواجب والإخلاص دون أن يحقق أية نتائج ملموسة. ولذا فعندما توليت مكانه، لم أوظف أياً من هذه الوسائل، فلم أعظ ولم أوبخ.

"لقد قلت لهم فحسب إننا إن لم نخفض التكاليف ونحقق أرباحاً ملموسة، فسيغلق هذا المحل أبوابه وسنصبح جميعاً عاطلين عن العمل. لقد كانت هذه العبارة هي التي جعلت من مشكلتي مشكلتهم.

"وحملت كل رئيس قسم مسئولية خفض تكاليفه الزائدة في نطاق عمله. ونصحته بأن يستخلص أفكاراً من مرءوسيه على أن نكافئ كل من يتوصل إلى فكرة مفيدة.

"وفي فترة وجيزة اجتاحني طوفان من كافة أشكال المقترحات حول كيفية خفض تكاليف المرافق، والتخزين والأرضية، وخدمة توصيل الطلبات للعملاء، والتعبئة، والشحن، وحتى أجرة البريد ورسوم الهاتف.

"وفي غضون ستة أشهر كنا قد نجحنا في خفض تكاليف التشغيل بنسبة ٢٦ بالمائة، وحقق المحل أرباحاً لا بأس بها. وهذا كله لأنني جعلت من مشكلتي مشكلة العاملين لدي عندما أطلعتهم على الخطر الذي يتهددنا لو لم ننجح في مهمتنا".

يمكنك توظيف نفس هذا الأسلوب عندما تحول مشكلتك الخاصة إلى مشكلة عامة يشاركك فيها العاملون لديك. جهز لجنة العاملين لديك المتخصصة في التفكير واطرح عليهم مشاكلك المؤرقة ليجدوا لها الحلول المناسبة. ومهما فعلت وكيفما فعلته، تذكر أن أسرع وسيلة لحل مشكلة ما هي أن تجعلها مشكلة جميع من لديك من عاملين. وتأكد فحسب من مجازاتهم عندما يساعدونك على الحل.

إذا لم تستطع زيادة أجر أحد العاملين لديك متى ساعدك على حل مشكلة ما، فسر على نفس درب كابتن جيمس روبرتس، أحد قادة الجيش الأمريكي المسئولين عن التدريب الأساسي. يقول كابتن روبرتس: "إنني لا أستطيع أن أزيد من راتب أحدهم عندما يأتيني بفكرة سديدة. فراتبه مرهون بالكونجرس الأمريكي على كل حال، كما الحال بالنسبة لي بالضبط. ولكنني أستطيع أن أجازيه بأشكال أخرى، وهذا ما أفعله. فأمنحه على سبيل المثال شهادة تقدير أو عرفان؛ أو أرشحه للترقي متى شغر منصب ما؛ أو أمنحه إجازة لثلاثة أيام على سبيل المثال. والقصد أنني أمنحه أفضل مكافأة في إمكاني، وهو يقدر لي صنيعي".

يمكنك أن تفعل المثل، مهما كان عملك، سواء كنت رئيس قسم، أو مشرفاً، أو صاحب العمل نفسه. امنح العاملين لديك أفضل مكافأة على الإطلاق لمساعدتهم إياك على حل مشاكلك. سيقدرون لك صنيعك وسيواصلون بذل قصارى جهدهم من أجلك.

كيف نجت إحدى الشركات من الانهيار المالي بفعل اقتراحات وتوصيات العاملين بها

لقد اضطرت، كما يحدث أحياناً، هذه الشركة الكائنة بميتشجن والمتخصصة في تصنيع مرايا السيارات لشركات السيارات، إلى اللجوء للعاملين لديها بسبب الظروف المالية المتدهورة التي عانت منها. ولكن حتى بعد تحسن الموقف المالي للشركة، كان رئيسها من الحكمة بحيث اكتشف مزايا الحفاظ على النظام.

لقد هدد أحد عملاء الشركة من ولاية ديترويت مستقبلها مصرحاً بأنه إما تخفض الشركة من أسعارها، وإما سيلجأ المشتري إلى مورد آخر لمرايا سيارته.

وحدث أن أحد مشغلي الماكينات بخط التجميع كان يعلم بوسيلة من شأنها تقليص عدد فريق عمله من ٥ إلى ٤ أفراد وتوفير أموال على الشركة. ولكنه تردد في طرح هذه الفكرة على الشركة عندما طلبت الأخيرة مساعدة العاملين لديها على خفض التكاليف. فقد كان من الممكن أن يكون هو الشخص الذي تستغني عنه الشركة على كل حال.

ولذا فقد تعامل مع الإدارة بالطريقة التالية: سيطرح أفكار خفض التكلفة للشركة فقط إذا قطعت الشركة عهداً على نفسها يقضي بألا يفقد أحد وظيفته من جراء هذا. ووافقت الشركة على شرطه. ولقد عممت وعدها على كافة العاملين بالشركة أيضاً الذين يمكنهم التوصل إلى مقترحات من شأنها مساعدة الشركة على خفض التكلفة. دعني أطلعك الآن على بعض الفوائد التي جناها الجميع.

١. أتيح لكل عامل أن يحصل على زيادة تتفق وفكرة خفض التكاليف الخاصة به.
٢. حصل كل العاملين على علاوة شهرية من الممكن أن تصل إلى ٢٠ بالمائة من راتبهم.
٣. ازدهرت أحوال الشركة. وتضاعفت نسبة التوظيف تقريباً منذ البدء في تطبيق هذا البرنامج.
٤. انخفضت سعر المنتج الأساسي للشركة بنسبة ١٥ بالمائة على الرغم من التضخم.

لقد غمرت السعادة العاملين وأصبحوا راضين عن الموقف. ولقد تعلموا، وكذلك الإدارة، أن الجميع يفيدون عندما تتضافر جهودهم ويعملون معاً من أجل تحقيق هدف مشترك.

يظهر تحليل هذا المثال والمثال السابق له أن طلب إسداء النصح والمساعدة من العاملين يلبى ١٢ من حاجاتهم ورغباتهم الأساسية. دعني أسرد هذه الحاجات والرغبات لك لكي ترى بنفسك قيمة هذا الأسلوب لك في محادثاتك مع العاملين لديك:

١. النجاح المالي: الأموال وكل ما يمكن للمال أن يشريه (بواسطة الحفاظ على وظائفهم في المثالين).
٢. الاعتراف بجهودهم من قبل الإدارة وزملائهم من العاملين فيما يتعلق بأفكار خفض التكلفة.
٣. استحسان الجميع لجهودهم سواء كانوا زملاء عمل أو إداريين.
٤. إرضاء الغرور، والشعور بالأهمية نظراً للمساهمة في الشركة في الأوقات العصيبة التي مرت بها.
٥. شعور بالانتماء للمؤسسة. فالصعاب تخلق الألفة بين الزملاء.
٦. فرصة التعبير الإبداعي عند طلب الإدارة الأفكار والاقتراحات الجديدة.
٧. تحقيق أو إنجاز شيء يستحق العناء.

٨. تلبية الرغبة في خوض تجارب جديدة حيث تم تفعيل الأفكار الأصلية عملياً من قبل الشركة.
٩. استشعار كل العاملين شعوراً بقوة الشخصية إذ أدركوا جميعاً مدى اعتماد الشركة عليهم.
١٠. حرية وطلاقة طرح أفكار جديدة للشركة.
١١. عظم الشعور باحترام الذات وتقديرها نظراً لقبول أفكارهم.
١٢. تحقق لكافة العاملين الأمان العاطفي، الذي يقوم على عوامل متعددة، بما في ذلك الأمان الوظيفي، والتحرر من القلق، والارتياب، والخوف.

يمكنك أن ترى من السالف ذكره مدى الفائدة التي تعود عليك من طلب اقتراحات وتوصيات العاملين لديك، والتماس نصحهم ومساعدتهم. فهو يحقق لك النتائج التي تبغيها، ويعود عليك بنفع عظيم. إن هذا النوع من المحادثات مع العاملين لديك سيستحق العناء.

كيف يشجع طلب المساعدة حس المبادرة الفردية

على الرغم من أنه من الحكمة تشكيل مجموعات لتعمل معاً كما في اللجان المتخصصة لمساعدتك على حل مشاكلك، إلا أنه يتعين عليك تشجيع كل فرد على التوصل إلى طريقة أفضل لأداء عمله.

بادئاً ذي بدء، إذا أردت أن يتوصل العاملون لديك كل بمفرده إلى أفكار تساعد على تحسين العمل، يجب أن تؤكد لهم أنك على استعداد لسماع اقتراحاتهم.

قل لهم إنهم أعلم بعملهم من غيرهم. واشرح لهم أنك على علم بأنه دائماً ما يوجد فسحة للتحسين والتطوير وأنك تعتمد عليهم في تحديد الجوانب التي تفتقر للتحسين. والأفضل دائماً طرح أسئلة محددة لكي يمكنك عزل جوانب معينة تفتقر للتحسين. على سبيل المثال، يمكنك أن تطرح عليهم الأسئلة التالية:

"كيف يمكنكم اختصار الوقت ما بين إعداد الطلبية والتسليم لعملائنا، ماري؟ هل لديك أية أفكار؟".

"ما رأيك الشخصي فيما يتعلق بسبب مشكلة الجودة هذه، فرانك؟".

"كيف يمكنك التخلص من الخطر الذي يتهدد عوامل الأمن الخاص بعملك، تيم؟".

إذا نمى إلى سمعك شكوى من أحد العاملين من أن إجراء ما يعد مضيعة للوقت أو إهداراً لكثير من المال، شجعه على التفكير بصورة بناءة في حل يغير من هذه الصورة.

اطلب منه أن يتوصل إلى تحسينات ممكنة، أو يشرح لك أسلوباً أفضل. أعلمه أنك تود حقاً أن تسمع اقتراحاته عندما تلتمسها بأن تقدم له مكافأة مناسبة إذا نجح أسلوبه.

اعلم انك ستشجع وتحفز العاملين لديك على شحذ عقولهم لأقصى درجة ممكنة متى طرحت عليهم مشكلة فعلية تتطلب حلاً. إنك ستمنحهم شيئاً يعملون عقولهم فيه. وحينها يتوصل المرء إلى أفضل الأفكار؛ عندما يجد أنه لا مفر فعلاً من إيجاد أفضل الحلول. من الصعب إعمال المرء عقله إن لم يجد ما يحفزه على ذلك؛ كأن تطرح عليه مشكلة في حاجة إلى حل، أو سؤالاً يبحث عن إجابة.

كيف تحافظ على قنوات الاتصال مفتوحة

لا تصعب على المرء طرحه أفكاره عليك، ولا تورطه في حبائل اللوائح والإجراءات والروتين بأن تحمله على كتابة كل اقتراحاته على استمارة اقتراحات معقدة من اختراع أحد موظفيك وعمل ثلاث نسخ منها. تذكر أنك تطلب معروفاً من العامل لديك بسؤالك إياه طرح أفكاره عليك. ولذا فأقل ما يجب أن تسدي له معرفاً وتسهل الأمر عليه.

تقول هيلين ميلر، مدير خدمات التعليم والتدريب لشركة ضخمة للمنتجات الكيميائية: "هناك العديد من السبل التي يمكنك توظيفها لتسهيل طرح العاملين لديك أفكارهم مباشرة عليك. أولاً، قم بتصميم استمارة بسيطة من صفحة واحدة تساعد العامل على جمع كافة الحقائق في مكان واحد. ويجب أن تصمم بطريقة تمكنه من الإجابة عن أسئلة تبدأ بـ "من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ وكيف؟" فيما يتعلق بفكرته. وإذا دعت الحاجة إلى رسم تخطيطي أو توضيحي، فاحرص على إتاحة خدمات قسم التصميم له.

"تستخدم بعض الشركات صناديق الاقتراحات. أما نحن فنفضل سياسة الباب المفتوح. أي أننا نخصص ساعات محددة طوال الأسبوع تفتح فيها أبوابنا للعاملين لكي يستطيعوا مناقشة أفكارهم التطويرية مع رؤسائهم. لقد اكتشفنا أن هذا الإجراء المباشر يحقق لنا أفضل النتائج".

يمكنك العمل بسياسة الباب المفتوح كما اقترحت هيلين، أو يمكنك تحديد مواعيد فردية مع كل فرد لمناقشة أفكاره. واعلم أن الموعد مع رئيس العمل يشعر العامل بأهميته؛ إذ يؤكد اهتمامك الفعلي بالعاملين لديك؛ ويبرهن على أنك تعتبر أفكار العاملين لديك حيوية للشركة.

كيف تتبع فكرة أو اقتراح أحدهم للنهاية

إن فكرة المرء هي أهم شيء بالنسبة له في حياته. فلا تحبطه بترددك في العمل بها، أو إرجائها، أو نسيانها بالكلية.

استعن بأحدهم للعمل على وضع الفكرة موضع التنفيذ. قم بتقييمها. تأكد من جدواها من عدمه. اكتشف ما إذا كانت ستدخل أي تحسن أم لا. وأعلمه بمجريات الأمور أيضاً. احرص على إطلاعه على التطورات.

وأطلعه إذا لاقت فكرته بحثاً جدياً. وإذا واجهتك مشكلة خطيرة في تنفذيها، فأعلمه أيضاً. فتلك فكرته على كل حال. ربما استطاع أن يتوصل إلى حل للتعقيدات الجديدة. وعلى الأقل سيعلم أنك تحرص على تنفيذ اقتراحه، وهذا من شأنه إسعاده.

وعندما تحرص على إطلاعه على كل الخطوات التي تتخذها، فهذا دليل إيجابي على أنك تأخذ الأفكار الجديدة بعين الاعتبار. وحينها سيبذل قصارى جهده للوصول إلى المزيد من الاقتراحات الأفضل لك في المستقبل.

كيف تجازي أحدهم على فكرته أو اقتراحه

إنك تحب أن تحظى بالتقدير والعرفان المناسبين على عملك. وكذا العاملون لديك. وإذا نسيت أو أغفلت هذه الجزئية، فلتنس أيضاً طلب اقتراحات وأفكار مرءوسيك، إذ لن تحصل على أيها.

ولذا احرص على إبداء تقديرك بسرعة لصنيع العامل لديك بتقديم المكافأة المناسبة له؛ سواء كانت علاوة، أو زيادة في الراتب، أو ترقية، أو شهادة تقدير، أو شهادة إنجاز.

فعندما تجازي عاملاً لديك على جهوده، سترفع من معايير كل فرد في مؤسستك، وستحفز الجميع على المحاولة والتوصل إلى بعض أفكار التحسين الفعالة المفيدة.

ولذا سل مرءوسيك إسداء النصح ومد يد المساعدة، وطرح مقترحاتهم وأفكارهم. واعلم أنك ستفيد كل الفائدة من هذا الأسلوب. وستتمكن من خفض تكلفة التشغيل. وسيمكنك المنافسة بشكل أفضل، وسيتاح لك تحقيق زيادة في الأرباح، وستكتشف أساليب أفضل لإنجاز المهام. وسينبع هذا كله فقط مما ستقوله للعاملين لديك والطريقة التي ستصيغ فيها قولك.

ولذا، فاختصاراً، إليك الأساليب التي يمكنك توظيفها لجمع معلومات قيمة ومفيدة من العاملين لديك تعود عليك بالنفع:

١. تبن الإطار النفسي السليم الذي يساعدك على تقبل الاقتراحات والتوصيات من مرءوسيك.

٢. دع مرءوسيك يشعروا أن المشكلة مشكلتهم أيضاً، وحينها سيطيب لهم أن يجدوا حلاً لها، لا سيما إذا كان الموقف سيعود عليهم بالنفع.

٣. عندما تطلب مساعدة العاملين لديك، ستحفز حس المبادرة لديهم وستشحذ ذكاءهم.

٤. إذا أردت الحصول على معلومات مفيدة من العاملين لديك، فاحرص إذن على فتح قنوات الاتصال بينكم. احرص على تنفيذ سياسة الباب المفتوح.

٥. احرص دائماً على متابعة فكرة أو اقتراح العامل لديك حتى النهاية.

٦. تأكد من مجازاة العامل لديك بصورة أو بأخرى على اقتراحه أو فكرته.

إذا لم يحدث أن وظفت مثل هذه الأساليب في محادثاتك مع العاملين لديك، فابدأ في توظيفها الآن. ستدهشك النتائج الرائعة التي ستحصل عليها عندما تلتمس أفكار وآراء واقتراحات وتوصيات الآخرين. وستكتشف أن هذه هي الطريقة المثلى التي ستثمر من خلالها محادثاتك مع العاملين لديك. فهذه الطريقة تتفوق على الكلام عن حالة الجو أو السياسة وتجعل من المحادثة معهم تستحق العناء.

والواقع أنه من الممكن أن تكتشف أنك وفرت الأموال التي درجت على إهدارها على خبراء الكفاءة ومستشاريي الإدارة كما فعل ستيف هارينجتون رئيس شركة تصنيع الأثاث ومديرها التنفيذي الذي ذكرت قصته لكم في بداية هذا الفصل. أو ربما تنجو شركتك من التدهور المالي بفعل اقتراحات وتوصيات العاملين لديك، كما في حالة مصنع مرايا السيارات في ميتشجن. إن هاتين الفائدتين وحدهما تعليان بشدة من قيمة هذه الأساليب.

الفصل ١٠

الطريقة الوحيدة الموثوقة للكشف عن مجريات الأمور في مؤسستك

هل تود أن تعرف ما يدور في قسمك أو شركتك؟ أنصت إلى العاملين لديك إذن بصدر رحب. هل تود أن تفوز باحترام العاملين لديك؟ كل ما عليك فعله هو أن تفسح لهم المجال للحديث عن مشاكلهم الشخصية، وأسباب قلقهم، ومخاوفهم. هل تود أن يصارحك العاملون لديك، وأن يطلعوك على الحقيقة كاملة؟ تلطف معه واستمع إلى ما يود أن يقوله لك. إن تحريك الإنصات بدقة واهتمام يعد من أرفع المجاملات التي من الممكن أن تسوقها لأي إنسان.

وعندما تتعلم كيفية توظيف مهارة الإنصات بصورة ملائمة، لا سيما لشكاوى العاملين لديك...

ستجني الفوائد الأربع العظيمة التالية

١. ستتعرف على كل عامل لديك وتفهم شخصيته بصورة أفضل

إن ما يزعج المرء قد يكون مفتاحاً لشخصيته. فإذا كان يعترض على القواعد واللوائح الصائبة، فربما أنه ساخط أو مثير للمشاكل. وإذا كنت تعلم هذا عنه، فاعلم أنك سباقاً. أما إذا كانت شكاواه مبررة عادة وليست بالكثيرة، فربما أنه شخص يجيد التكيف. يجب أن تفكر فيما يضايقه فعلاً أثناء تقييمك الكلي له.

وعندما تتعرف على كل عامل لديك وتفهم طبيعته بصورة أفضل، لن تكشف عما يزعجهم فحسب، ولكنك ستكتشف أيضاً مكامن تحفيزهم، وسيمكنك تحديد مواطن اهتماماتهم، وقيمتهم الحقيقية للشركة، وكيفية حثهم على أداء عمل أفضل من أجلك. وعندما تشجع المرء على الحديث بحرية عن نفسه، وتنصت بصدق له، ستتعرف عليه بصورة أفضل وتفهمه بصورة أشمل، وهذه فائدة عظيمة بالنسبة لك.

٢. على الرغم من أنك في قسم الإدارة، إلا أن العاملين لديك سيحبونك عندما تنصت إليهم

قال أحد أشهر قضاة المحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية ذات مرة: "إن القدرة على الإنصات للآخرين بأسلوب متعاطف ومتفهم هو أكثر الأساليب فعالية للانسجام والتكيف معهم وكسب صداقاتهم للأبد".

إن الطبيعة البشرية هي التي تفرض على العاملين لديك حبك عندما تنصت إليهم باهتمام. دعني أطرح عليك هذا السؤال: هل حدث وكرهت شخصاً درج على الإنصات باهتمام شديد إلى أفكارك وآرائك؟ أو، على الجانب الآخر، هل حدث وأعجبت فعلاً بأحد لم يبد الكياسة اللازمة للإنصات إليك؟ حسناً، اعلم أن العاملين لديك لا يختلفون عنك قط. فهم بشر أيضاً، ولذا فإنهم لن يتقبلوك فحسب، بل سيعجبون بك أيضاً عندما تنصت إليهم وتوليهم الاهتمام اللازم.

٣. أنصت للعاملين لديك وستكتشف أنك مهتم بهم حقاً

ليس هناك ما هو أكثر إحباطاً وتثبيطاً للآخر من تجاهله أو تجاهل مشاكله. وبالمثل، يمكنك أن تستحث الآخر عندما تظهر له مدى اهتمامك بما يقوله. ومن السبل الرائعة لإظهار اهتمامك طرح أسئلة من قبيل: "ماذا فعلت بعد ذلك؟ وماذا حدث بعد ذلك؟ وماذا قلت حينها؟".

تأكد أن حتى أكثر الناس تردداً وخجلاً سينطلق لسانه ويفتح قلبه لك عندما تبدي اهتمامك به بهذه الطريقة. لذا تحر التركيز بنسبة ١٠٠ بالمائة على ما يقوله. وركز كل اهتمامك عليه. وأنصت إليه بكل ما أوتيت من قوة ووعي، لأن الإنصات يبرهن لمرءوسيك أنك مهتم فعلياً بهم.

٤. ستتعرف على رغبات العاملين لديك عندما تنصت إليهم

سيعرب لك الآخرون عن رغباتهم الحقيقية إذا اقتطعت وقتاً للإنصات إليهم فحسب. ولذا احرص على أن تنسى نفسك وتتجاهل رغباتك الشخصية على سبيل التغيير. وركز جل تفكيرك على رغباتهم وما تستطيع أن تقدمه لهم.

ستدرك لاحقاً في الفصل ١٤ أن الكشف عن رغبات الآخرين ومساعدتهم على تلبيتها هي أهم أسرار فن البيع. ويعد هذا الكشف أيضاً أساس كافة العلاقات الإنسانية الناجحة.

احرص على ممارسة هذا المبدأ وستكتشف أنت أيضاً الرغبات الحقيقية للعاملين لديك لكي تساعدهم على تلبيتها. وستساعد نفسك في نفس الوقت؛ إذ ستتمتع بمؤسسة تدار بسلاسة أكثر متى نعم العاملون بها بالسعادة والرضى. كل ما عليك أن تفعله لكي تساعدهم على التصريح بمكنون صدورهم والكلام بحرية هو أن تنصت باهتمام لما يقولونه.

أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

ما الذي يجعل الإنصات إلى شكاوى العاملين مسئوليتك الشخصية

ربما أنك تعتقد أنك لست مضطراً للإنصات إلى شكاوى العاملين لديك. فأنت منشغل بمشاكلك الشخصية على كل حال ألا وهي: خفض التكاليف، والوفاء بالحصص والمواعيد النهائية المتفق عليها، وزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وحضور الاجتماعات. وليس هذا فحسب، بل إنك تقول لنفسك إن الاضطلاع بهذه الأمور من اختصاص مدير العلاقات الصناعية، وقسم شئون العاملين، ومستشار شئون العاملين الذي يستطيع العاملون لديك التقدم إليه بشكاواهم. آسف، فأنا لا أتفق معك. وكذا نيل باتلر، مدير علاقات العاملين بإحدى الشركات.

يقول نيل: "إن الإنصات إلى شكاوى وتذمرات العاملين يعد من أهم مسئوليات كل مشرف بالشركة. أما قسم علاقات العاملين فهو خط الدفاع الأخير للشركة، لا الأول كما يعتقد العديد من المشرفين. فهذا القسم هو المحاولة الأخيرة لإرضاء العاملين المستائين من الشركة. وإذا تعذر علينا إرضاؤهم، فمن الأرجح أن تتحول شكواهم إلى مظلمة رسمية تحال إلى الاتحاد ضد إدارة الشركة.

"ويجب بذل كل ما في الإمكان من أجل العناية بشكوى العامل في أدنى المستويات الممكنة. إن المشرف المباشر على العامل هو الأكثر معرفة بالمشكلة، ويتحتم عليه محاولة الوصول إلى حل مرضٍ. وإذا تعذر عليه هذا، يجب أن يلتمس مساعدة رئيسه لحل مشكلة مرءوسه.

"وفي مصنعنا هذا، عندما يتقدم شخص ما إلينا بشكوى، نطلب حضور مشرفه المباشر معه. وفي الواقع، فعندما يتعذر حل المشكلة في مستوى أدنى، فإننا نتوقع أن يبادر المشرف بإحضار العامل صاحب الشكوى إلينا.

"وهذا هو ما نود أن نراه يحدث. ولكنها ليست قاعدة جامدة ولا يتحتم أن تسير الأمور في هذا المسار بالضرورة. فأحياناً ما لا يفضل العامل أن يحضر بصحبة مشرفه المباشر. ولذا فإن أبوابنا دائماً مفتوحة أمام أي شخص يود أن يتقدم بشكوى أو يعرض مشكلته؛ في حضرة أو غياب مشرفه المباشر.

"ودائماً ما أستطيع استنتاج أسباب المشكلة عندما يأتي أحد العاملين للقائي وحده. فإن المشرف عليه يعتقد أنه منشغل أكثر مما يسمح بسماع شكواه، أو أنه أهم من أن يستمع إليها. وعندما يتقدم عدد كبير من العاملين من نفس القسم إلينا بشكاوى، أيقن

من أن المشكلة ليست في العاملين، بل في رئيس قطاعهم، أو المشرف عليهم، أو حتى رئيس القسم".

السبيل الوحيد للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من العاملين لديك

إذا أردت الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة من العاملين لديك لكي يتسنى لك معرفة ما يجري من أمور في مؤسستك، يجب أن تتعلم أن تطرح أسئلة أكثر وأكثر. وإياك أن تهيمن على المحادثة باحتكار حق الكلام إذا أردت أن تتعرف على رأي العاملين لديك فيما يتعلق بمسألة معينة. ويجب عليك طرح أسئلة والإنصات إلى الأجوبة. ولكي تحصل على المعلومات، كل ما تحتاجه هو طرح سؤال كلما أنهى الطرف الآخر حديثه. مهد له الطريق فحسب، ودعه يتكلم. لكي أساعدك على الاستفادة من هذا الأسلوب الفعال، أود أن أمنحك...

قائمة تدقيق مكونة من ست نقاط لطرح أسئلة تمكنك من الحصول على إجابات شافية

١. *يجب أن يكون لأسئلتك غرض محدد*. فمن الممكن استخدام سؤال واحد للتأكيد على نقطة أساسية، وآخر من أجل تنشيط العقل، وثالث لجذب انتباه العامل لديك. وإذا طرحت أنت بنفسك السؤال التالي: "هل هناك أية أسئلة تودون طرحها؟"، فستعطي لهم الفرصة لتوضيح أي لبس أو سوء فهم والإعراب عن آرائهم الشخصية.

٢. *يجب أن تكون أسئلتك مفهومة للجميع*. ويجب صياغتها في قالب واصطلاحات مألوفة بالنسبة للعاملين لديك. ويجب صياغة الأسئلة بصورة لا يتعذر معها فهم المغزى من ورائها من قبل العاملين لديك. فإذا ولّدَ سؤالك سؤالاً آخر في عقل المستمع، فاعلم أن سؤالك لا طائل من ورائه. جدير بالذكر أن عبارة: "من فضلك أطلعني بالضبط على ما تريده" تعد التماساً أزلياً يقدمه العاملون للمشرفين عليهم.

٣. *يجب أن يركز سؤالك على نقطة واحدة فحسب*. تجنب طرح سؤالين في صيغة سؤال واحد أو طرح سؤال بالشكل الذي يستلزم طرح أسئلة أخرى لإبراز المعلومات التي تود الوصول إليها.

٤. *السؤال الجيد يبحث عن إجابة محددة*. لا تسمح للعاملين لديك بخداعك أو التملص منك بإجابات غامضة وغير محددة لا تفهم منها شيئاً. احرص على صياغة أسئلتك بشكل يستلزم إجابات محددة، ولا تيأس حتى تحصل على الإجابات المرادة.

٥. *يجب على السؤال ألا يحث على التخمين*. حذار من طرح أسئلة تساعد المستمع على التخمين. فيجب أن تعتمد إجابته على المعلومات والحقائق، لا الخيال. وستجد أن هناك مرات ستطلب فيها من الآخر رأيه الصريح، ولكن التفكير الذاتي يجب أن يعتمد على الأفكار الموضوعية.

٦. *أفضل الأسئلة دوماً هي التي تستفسر عن "العلة"*. ويمكن أن تكون "العلة" ملفوظة أو ضمنية، ولكن يتحتم أن تكون موجودة في كل الأحوال. وهناك عدد كبير من المشرفين يرضون بإجابة بـ "نعم" أو "لا". ولكن إذا أجابك أحدهم بهذه الطريقة، فسله "لماذا". فهذه الأداة الاستفهامية هي إحدى أقيم أدوات الاستفهام التي تستطيع توظيفها للحصول على معلومات دقيقة واكتشاف مجريات الأمور الفعلية في مؤسستك.

لماذا يجب عليك أن تخطو الخطوة الأولى بنفسك

وأعني بهذا حتمية إعلامك العاملين لديك أنك على استعداد للإنصات إليهم. فإن لم تفعل، فلن تعرف أبداً ما يجري في مؤسستك. وما من سبيل أفضل لرفع الروح المعنوية وكسب اهتمام واحترام العاملين لديك من الإنصات الصادق لشكاواهم. إن إصغاءك الشديد لمشاكل الآخر يبين اهتمامك الفعلي به، والاحترام الذي تكنه له، ويظهر أنك تشعر بجدوى ما لديه ويود أن يقوله لك.

تقول كاثي رايت، مدير أحد المكاتب بشركة تأمين كبرى: "إن المشرف الذي يعلم العاملين لديه تمام العلم يصغي لشكاواهم. ويتحتم عليه أن يفعل، وإلا فلن يتسنى له أن يتعرف عليهم أو يفهمهم. إنني أشجع العاملين لدي على التصريح بمكنون صدورهم بأن أطرح عليهم أسئلة حول أنفسهم، وعائلاتهم، واهتماماتهم الخارجية. وبينما يعتادون على الحديث إليّ حول هذه الموضوعات، يصيرون أكثر استعداداً لمناقشة المسائل التي تتعلق بالعمل، ومشاكل العمل، والجوانب التي لا تروقهم في الشركة.

"إن الوسيلة الوحيدة الأكيدة للإحاطة حقاً بما يحفز شخصاً ما -ولماذا يحفزه- هي عن طريق تكريس اهتمامك الكامل له لكي يتسنى لك فعلياً الإصغاء لما يقوله. وهذا ينطبق بصفة خاصة عندما يتقدم الشخص بشكوى إليك".

ولكي تصبح مصغياً من الطراز الأول، يجب أن توظف قدراً كبيراً من الصبر والأناة. إنني أعلم أنه ستمر عليك أوقات ستنشغل فيها بشدة لدرجة تجعلك غير قادر على تحمل تلقي أية شكاوى أخرى من أي أحد وإلا ستنفجر! وحينئذ سيأتيك أحد العاملين لديك بمشكلة شخصية.

وقد لا تبدو شكواه مستعصية بالنسبة لك، ولكنها أهم شيء بالنسبة للعامل لديك في هذه اللحظة، وإلا لم يكن ليأتيك طالباً مساعدتك. ولذا اطلب إليه الجلوس والتصريح بمكنون صدره. وقد يتحتم عليك أن تشجعه على البدء في الكلام، ولكن احرص على أن يصرح بمشكلته، وأعطه الفرصة لإزالة العبء من على كاهله. وكثيراً ما سيكتشف الحل لمشكلته ببساطة من خلال التصريح بها للآخر.

ومما لا شك فيه أن هذا الموقف من الممكن حتى أن يستهلك بعضاً من وقتك في غير ساعات العمل الرسمية، ولكن لا مناص منه إذا أردت أن تسير الأمور في مؤسستك بانسيابية وسلاسة. وتذكر أن العامل لديك لا يستطيع أن يؤدي العمل المنوط به على الوجه الأمثل متى أرقه شيء ما أو انتابه القلق بسبب مشكلة شخصية.

ولذا عندما تشعر أنك شديد الانشغال لدرجة تحول دون كلامك مع أحدهم، تذكر الآتي من فضلك: النبذ يجرح المشاعر، والاهتمام يشفي الجراح.

كيف يمكنك أن تصبح مصغياً أفضل

أظهرت الدراسات الجامعية التي أجريت على ما يربو على ١٠٠ شركة أن المدراء والتنفيذيين يمضون ما لا يقل على ٤٠ بالمائة من أوقاتهم في الإصغاء إلى مرءوسيهم. ومع ذلك لم يذكر أي منهم سوى ٢٥ بالمائة مما سمعه. لكي أساعدك على تحقيق نسبة أعلى من هذه، أود أن أقدم لك...

عشرة أساليب تساعدك على تحسين قدراتك الإصغائية

١. *احرص على أن تولي الآخر اهتمامك الكامل طواعية.* فالإصغاء بكل جوارحك يعني استبعاد كافة اهتماماتك، ومشاغلك، ومشاكلك، على الأقل بصفة مؤقتة. ركز بنسبة ١٠٠ بالمائة لهذه اللحظات القصيرة على ما يقوله الآخر. وركز اهتمامك الكامل عليه. وأصغ بكل ما أوتيت من قوة ووعي.

٢. *احرص على ممارسة الإصغاء.* الإصغاء يتطلب جهداً جهيداً. عندما تصغي بقوة، تتسارع ضربات قلبك، ويزداد معدل نبضك، ويدور دمك في جسمك بسرعة أكبر. وحتى درجة حرارة جسدك ترتفع في صمت. وعليه فستعلم أنت بنفسك ما إذا كنت تمارس الإصغاء فعلياً أم تتظاهر به.

٣. *أظهر اهتماماً بما يقوله المتحدث.* وإحدى وسائل إبداء الاهتمام الجيدة النظر مباشرة للمتحدث. أقم التواصل البصري بينك وبينه. وأظهر من خلال جلستك اليقظة

وتعبيرات وجهك الجادة اهتمامك العميق بما يقوله. ومهما حدث، حذار أن تعبث بالأشياء الموجودة على مكتبك أو تشذب أظافرك.

٤. *قاوم عناصر التشتيت.* إذا جرت المحادثة في مكتبك، فأخطر سكرتيرتك أنك لا تود أية مقاطعات. وأغلق الباب، وافصل سلك الهاتف، وأغلق الراديو، وأتح للمتحدث أفضل فرصة ليطلعك على ما أنت في حاجة إلى معرفته. وإن لم تفعل، فقد يتصرف كما تصرفت أنا في مكتب الدكتور بمدينة أوماها، ولاية نبراسكا. لقد كنت أنا وزوجتي بصدد تسلم التقرير النهائي من جراح أعصاب مكلف حول حالتها الصحية. ولقد قطع حديثه ثلاث مكالمات هاتفية من سكرتيرته. وفي المرة الرابعة التي رن فيها جرس الهاتف، التقطت السماعة وقلت: "الطبيب ليس بالمكتب. ولن يعود قبل نصف ساعة. لا تتصل ثانية سوى بعد الثانية والنصف".

٥. *تحل بالصبر.* إن الصبر هو مسألة تتعلق بالانتظار، والمراقبة، والإصغاء، والجلوس في صمت لحين فراغ المتحدث من كلامه. وإذا كان المتحدث أحد العاملين لديك وكنت أنت رئيسه في العمل، فالأرجح أن سرعة تفكيره أقل منك. وإن لم تكن، فمن الممكن عكس وضعيكما. ولذا تفهم علة بطئه في التعبير عن نفسه. وتحل بالصبر معه.

٦. *تحل بسعة الأفق.* تذكر أن تصغي إلى العامل لديك لكي تحصل على معلومات منه. فإن لم تتفق أفكاركما، فهذا لا يعني أنك على صواب وهو مخطئ. فالسواد الأعظم من الابتكارات في عالم الأعمال والصناعة تنبع من عامة الموظفين بحسب تصريحات مدراء الشركات الضخمة الناجحة.

٧. *أنصت للأفكار.* إن المصغي الجيد هو الذي يترقب الأفكار، والمفاهيم، والمبادئ. والمصغي السيئ هو الذي يتيه في توافه الأمور والتفاصيل. فإذا كان لدى العامل لديك فكرة حول زيادة الإنتاج ووضع حد للمهدرات، فضع هذا الهدف نصب عينيك. ولا تقلق إذا ما نسيت بعض التفاصيل الفنية، إذ من الممكن استرجاعها فيما بعد.

٨. *احكم على المحتوى، لا على أسلوب العرض.* لقد عملت فترة تحت إمرة شخص كان يعمل بتدريس اللغة الإنجليزية في الجامعة. ولقد كنت مستاء بسبب هذه الحقيقة لفترة طويلة، حتى قال لي في أحد الأيام: "اسمع، جيم، أعلم أنني لن أقيمك بناء على صياغتك النحوية، أو بنية جملك، أو أسلوب اختيارك للكلمات. فأنا معني فقط بما لديك وتود أن تخبرني به، لا بكيفية صياغتك اللغوية له". ولذا لا تقلق حيال شخصية الآخر أو الأسلوب الذي يصوغ فيه كلامه. يجب أن تعتني فقط بالكشف عما يعرفه. واحكم فقط على المحتوى، لا على أسلوب العرض.

٩. *اكبح جماحك.* في غير مرة يمضي المستمع معظم الوقت في محاولة دحض المتحدث بدلاً من الإصغاء فعلياً لما يقوله. انسَ نظرياتك المفضلة. فمن الممكن أن تتعلم شيئاً جديداً ومفيداً إذا كبحت جماح غرورك.

١٠. *تعلم أن تنصت إلى ما بين السطور.* لقد سبق أن طرقت هذا الموضوع من قبل، ولكنه من الأهمية بما يكفي أن أستحضره ها هنا. يمكنك في كثير من الأحوال أن تعلم من بين السطور أكثر مما يمكن أن تعلمه من الكلام الصريح.

إن المتحدث لا يترجم أفكاره دائماً إلى كلمات. راقب تغير نبرة كلامه وجهارة صوته. فأحياناً ما ستكتشف معنى مناقض لكلامه الملفوظ. وراقب تعبيرات وجهه، وأسلوبه المتكلف، وإيماءاته، وحركات جسده. لكي تصبح مصغياً جيداً يجب أن توظف عينيك وكذا أذنيك. والآن، أود أن أمنحك...

سبع إشارات صارخة للغة الجسد يتحتم عليك مراقبتها

١. *العينان.* فمهما قال لسانه، ستطلعك عيناه على ما يفكر فيه فعلياً. فإذا اتسع بؤبؤ عينيه، فاعلم أنه سمع شيئاً ساراً، وأنك أشعرته بتحسن بما قلته له. والعكس صحيح. وإذا ضاقت عيناه، فاعلم أنك قلت له شيئاً لا يصدقه، ولذا فهو يشعر بأن لديه مسوغاً لكي لا يثق بك ولا بكلامك.

٢. *الحاجبان.* إذا رفع أحدهما، فاعلم أنك قلت له شيئاً لا يصدقه، أو يعتقد أنه مستحيل. ورفع الحاجبين معاً يعني الدهشة.

٣. *الأنف والأذنان.* إذا حك أنفه، أو شد أذنه أثناء قوله إنه يفهم، فهذا يعني أنه مشوش بسبب ما تقوله أو ربما أنه لا يعي ما تريده منه قط.

٤. *الجبين.* إذا جعد جبينه لأسفل بتجهم، فهذا يعني أنه مشوش أو أن كلامك لا يروق له. أما إذا جعد جبينه لأعلى، فهذا يعني دهشته مما تقوله.

٥. *الكتفان.* عندما يهز المرء كتفيه، فعادة ما يعني هذا أنه لا يبالي على الإطلاق، وأنه لا يعبأ قط بما تقوله أو ما تريده.

٦. *الأصابع.* إن نقر المرء بأصابعه على ذراع الكرسي أو على المكتب مؤشر على التوتر أو نفاد الصبر.

٧. *الذراعان.* إذا عقد المرء ذراعيه أمام صدره، فعادة ما يكون هذا مؤشراً على محاولته عزل نفسه عن الآخرين، أو أنه يخشاك فعلاً ويحاول أن يحمي نفسه منك.

كيف تهدئ من روع شخص غاضب بإصغائك إليه فحسب؟

لقد تعلمت هذا الأسلوب من خبير في هذا المجال، ويدعى روي فيلدمان، وهو أحد كبار مدراء علاقات العاملين. وطلبت منه أن يطلعني بالضبط على كيفية قيامه بهذا.

يقول روي: "عندما يأتيني عامل غاضب متقدماً بشكوى، أتعامل معه كما لو كان شخصاً مهماً جداً، وأتصرف معه كما لو كان رئيس الشركة أو أحد كبار المساهمين. أطلب منه الجلوس. وأجعله يشعر بالاسترخاء، وأدعوه لتناول قدح من القهوة. أبذل قصارى جهدي لأوفر له جواً مفعماً بالراحة والاسترخاء.

"وبعد أن يهدأ، أطلب منه أن يقص علي قصته. وأقول له: إنني أود أن أسمع قصته كاملة، ثم أنصت إلى ما يقوله دون أن أقاطعه ولو بكلمة واحدة. فهذا هو أول ما يريده؛ شخص يصغي له؛ شخص كله آذان صاغية لسماع مشاكله.

"وبعد أن يفرغ من روايته، أقول له إنني متفهم شعوره بالتأكيد. وأقول إنني لو كنت في مكانه، لكنت شعرت بنفس شعوره.

"والآن فقد امتصصت قدراً كبيراً من غضبه فقط من خلال الإصغاء له وإخباره أنني أتفهم شعوره. وهو لم يكن مستعداً لهذا، ولذا فإنه يهدأ أكثر من ذي قبل. وبدلاً من أن ينظر إلي نظرة العدو، يكتشف فجأة أنني صديق له. لقد جاء هنا مستعداً لخوض المعركة، ولكنه اكتشف الآن أن ما من أحد يقاتله!

"وبعدها أسأله عما يريدني أن أفعل حيال شكواه. وهذا يدهشه بشده لأن السواد الأعظم من التنفيذيين لا يسألون العاملين لديهم عما يمكنهم تقديمه لهم، بل يقولون لهم ما سيقومون بعمله. ولكننا لا ندير برنامج علاقات العاملين بهذه الطريقة. فإننا لا نخطر العامل الذي يتقدم إلينا بشكوى عما سنفعله من أجله؛ بل نسأله عما يود أن نقوم به من أجله.

"لقد صادفت أناساً نظروا تجاهي بذهول قائلين: 'يا إلهي، لا أعرف. فأنا لم أفكر في هذا أبداً سيد فيلدمان. لقد كان جل ما أريده أن يصغي أحد لروايتي لما حدث فحسب على سبيل التغيير. وقد فعلت هذا، وهذا يكفيني ويرضيني'.

"وأحياناً ما يطلعونني على رغباتهم في كيفية تناول الشكوى. وفي ٩٥ بالمائة من الحالات التي صادفتني اكتشفت أن طلباتهم كانت أدنى بكثير مما عرضته عليهم. وبالتالي فعندما أقدم لهم المزيد، ينبهرون لسخاء الإدارة والشركة.

"وفي كلتا الحالتين، يتركون مكتبي راضين. وفي كلتا الحالتين، أجد أنهم أجابوا على أنفسهم بأنفسهم، ومن ثم فمن المؤكد أن يضحوا في منتهى الرضا بالنتائج.

"وحقيقة، فإن عملي سهل وبسيط. فكل ما أفعله هو الإنصات، ثم أطلب من المتحدث أن يطلعني على ما يود أن أفعله من أجله. وعندما يطلعني على رغباته، أساعده على تلبيتها".

إن أسلوب السيد فيلدمان في التعامل مع شكاوى العاملين تتبع المبدأ الذي أطلعتكم عليه بالفعل، ألا وهو الكشف عن رغبات الآخر، ثم مساعدته على تلبيتها.

لكي أساعدك على تفعيل هذا الأسلوب، أود أن أقدم لك...

اثنا عشر خطاً إرشادياً للتعامل مع شكاوى ومظالم العاملين

١. *سهّل عليهم الوصول إليك.* ولا يجب عليك أن تكون ودوداً بصورة مبالغ فيها، ولكن لا يجب أن تكون بارداً وغير مبال تجاه العاملين لديك. والمهم أن تزيل الخوف الذي ينتاب العامل لديك من أن شكواه قد تجعل منك عدواً له، مما قد يمثل له مشكلة أكبر مما يعاني منها بالفعل.

٢. *تخلص من الروتين.* إنني لا أستعين أبداً بالمسئولين الحكوميين الذين لا يفتئون يوظفون الروتين للحيلولة دون اتخاذ قرار أو الإجابة عن استفسارات أحدهم. لا تثقل إجراءات التقدم بالشكاوى بقواعد مرهقة من شأنها إحباط أغراضك. حافظ على سهولة وبساطة الإجراءات. فأنت تود الوصول إلى جذور المشكلة وحلها في أسرع وقت ممكن. وأفضل وسيلة لتحقيق هذا هي إبقاء بابك مفتوحاً أمام الجميع في أي وقت.

٣. *اشرح إجراءات تقديم الشكاوى للجميع.* فلا مغزى من تركك الباب مفتوحاً على مصراعيه دون أن تعلم العاملين لديك بالغرض من هذا. انشر الخبر؛ دع الجميع يعلموا؛ واحرص على أن يطلع الجميع. وأعلن بوضوح عن أسلوب تقديم الشكاوى والخطوات المترتبة على تقديمها. اشرح إجراءاتك خطوة بخطوة بحيث يعيها الجميع بوضوح.

٤. *ساعد الآخر على الإعراب عن شكواه.* أحياناً ما يفتقر العامل لمهارة التعبير عن شكواه. فإذا شعر أن حل شكواه يكمن في قدرته على الإعراب عنها لفظياً، فقد ييأس حتى قبل أن يبدأ، ويكبت سخطه بداخله فيسمم أفكاره ويتفاقم.

٥. *احرص على عقد جلسة استماع للعامل المتقدم بشكوى.* فمهما كانت شكواه تافهة، اعلم أنها مهمة بالنسبة له، ولذا احرص دائماً على إتاحة الفرصة للعاملين لديك للتنفيس عن مظالمهم وشكاواهم.

٦. *تحل بالصبر.* إنني أعلم أنك مشغول وأن لديك الكثير لتقوم به. ولكن تحل بالصبر؛ واسمع الشاكي للنهاية. وإن لم تفعل، فقد تكون المرة التالية التي تسمعه فيها

في جلسة استماع تحكيمية رسمية. ولذا سيتحتم عليك سماعه سواء شئت أم أبيت، وسيكون الأمر حتى أكثر تكلفة واستهلاكاً للوقت.

٧. *سله عما يريدك أن تفعله من أجله*. إليك أسلوب تحويل دفة الشكوى لصالحك. سله فحسب: "ماذا تريدني أن أفعل لكي أساعدك؟". إن هذا السؤال كفيل بأن يجعل من العلاقات بين الإدارة والعاملين أكثر انسيابية من أي سؤال آخر من الممكن أن تستخدمه.

٨. *لا تتخذ قرارات متسرعة أو متحيزة*. يتحتم عليك ألا تتخذ قراراتك من وجهة النظر الإدارية المتحيزة، بل بحكمة القاضي العادل. وكذلك لا يجب أن تتخذ قرارات متسرعة. وإذا كنت في حاجة إلى مزيد من الوقت للوصول إلى قدر أكبر من المعلومات، فخذ وقتك. فالقرار الحكيم أهم بكثير من القرار المتسرع.

٩. *اجمع كافة الحقائق أولاً*. أحياناً ما سيتعين عليك سماع رواية شخص آخر لنفس القصة أولاً قبل أن تتخذ قرارك. إذا كان هذا مهماً للحصول على كافة الحقائق، فافعله، مهما استغرقك من وقت. ولكن لا تستغل هذا الموقف كعذر لتأجيل البت في الأمر.

١٠. *أخبر الموظف بقرارك*. بمجرد أن تتخذ قرارك، أطلع الموظف عليه. واحرص على أن تطلعه بنفسك. واستدعه مرة أخرى إلى مكتبك إذا ما دعت الحاجة. ولا تنقل له قرارك من خلال أحد موظفيك أو سكرتيرتك. فإن فعلت، فسيتأكد له أنك لم تكن مهتماً حقاً بقضيته بأية حال.

١١. *راجع النتائج التي توصلت إليها مرتين*. تحقق لاحقاً من أن أسباب الشكوى التي تقدم بها إليك العامل تم القضاء عليها بما يرضيه. تابع الموقف وسيتأكد من اهتمامك الفعلي بمصلحته.

١٢. *كن مهتماً*. لا طائل من وراء الإصغاء لشخص ما والإنصات لشكواه إلا إذا كنت مهتماً بصدق لأمره، ولديك الرغبة الصادقة في مساعدته، ولن يستريح ضميرك حتى تلبي رغباته. لا أستطيع أن أرشدك فيما يتعلق بهذه الخطوة، إذ يجب أن تنبع من داخلك.

إذا كنت تعاني من مشكلة فيما يتعلق بحل مشاكل العاملين لديك، أو التعامل مع شكاواهم، فقم بتوظيف الأساليب التي شرحتها لك لأسابيع قلائل، وستمتن بشدة للنتائج النهائية عندما تقوم بتوظيفها.

الفصل ١١

كيف تستخدم لغة الجسد لإبراز قوة شخصيتك

من الممكن أن تتداخل أنواع محادثات العمل كما ذكرت آنفاً. وكذا الأمر فيما يتعلق بلغة الجسد. فلغة الجسد عادة ما توظف لإخبار الآخر على نحو مهذب بشعورك حيال شيء ما. ومن الممكن توظيفها أيضاً في فن الإقناع. ولكن أحد استخداماتها القيمة تكمن في إبراز قوة شخصيتك.

لقد طرحت عليك القليل من إشارات لغة الجسد في الفصل السابق التي يجب الانتباه لها عند إجراء حديث مع العاملين لديك. ومن المفترض أنك على علم بالفعل بإشارتين من لغة الجسد: التجهم الذي يبرز السخط أو الغضب، والابتسامة التي تصور الفرح والسعادة.

وفي هذا الفصل أود أن أقدم لك الأساليب التي تستطيع توظيفها لإبراز قوة شخصيتك. وستتعرف أيضاً على الإشارات غير الملفوظة متى استخدمها أحدهم عند التعامل معك، لا في مجال العمل فحسب، بل في محادثاتك الاجتماعية أيضاً.

الفوائد العظيمة التي ستجنيها من هذا الفصل

١. يمكنك إبراز قوة شخصيتك للآخرين بواسطة مظهرك الجسدي أو تصرفاتك. على سبيل المثال، فالوقفة المعتدلة التي يرتفع فيها الرأس ويستقيم فيها الصدر تظهر ثقتك الشديدة بنفسك بواسطة سلوكك الواثق وأسلوبك الشخصي. ونتيجة لذلك، سيثق بك الآخرون.

٢. إن الطريقة التي تنظر بها إلى الآخر من شأنها السيطرة على الموقف وإعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي دون الحاجة للتلفظ بكلمة واحدة. سأضرب لك مثالاً على كيفية توظيف هذه القوة لاحقاً في هذا الفصل.

٣. يمكنك توظيف لغة الجسد لبث الانضباط في العاملين لديك وحثهم على أداء عمل أفضل من أجلك. فوجودك الفعلي وحده كفيل لتحفيز العاملين على العمل. فرؤيتك للعاملين ورؤيتهم لك يعد مشهداً عادياً، ومع ذلك نادراً ما يخفق في إتيان ثماره بالنسبة لرئيس العمل.

٤. ستشتهر بأنك قائد بالفطرة متى استخدمت لغة الجسد لإبراز قوة شخصيتك. وسيلجأ إليك الآخرون دائماً طلباً للمساعدة والتماساً للنصح.

٥. عندما تتعلم كيفية قراءة لغة جسد الآخرين، ستطلع على أسرارهم بسهولة. ولن يكون في حاجة إلى التصريح بما يفكر فيه لك؛ ستعلم أنت من تلقاء ذاتك. وهذه المعرفة ستمنحك عنصر تفوق عليه.

الأساليب القوية التي يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار

لماذا من المهم فهم التواصل غير اللفظي

إن التواصل غير اللفظي يخلو بصورة أكبر من الخداع الذي يشوب اللغة الملفوظة. فمن الأسهل علينا الكذب بألسنتنا لا بأجسادنا. على سبيل المثال، هل حاولت أبداً أن تحافظ على ثبات يديك، أو الحيلولة دون عض شفتيك، أو الإحجام عن التنهد متى توترت أعصابك بشدة أو انتابك القلق حيال شيء ما؟ مستحيل، أليس كذلك؟ فمهما قلت، ستجد أن جسدك يطلع الآخرين على مشاعرك الحقيقة.

عندما يتحدث إليك أحدهم، عادة ما تنظر إلى وجهه لتتأكد من التوافق بين تعبيرات وجهه وقوله. وبعدها تنصت إلى نبرة صوته لتستشف ما إذا كان هناك معانٍ مطمورة هنا أو هناك. وأخيراً، تستمع إلى الكلمات الملفوظة. وحتى وإن كانت الكلمات الملفوظة ساخرة أو متهكمة، فستتقبلها كمزحة إذا بدا وجه المتحدث مرحاً وسعيداً.

على سبيل المثال، فإن أطفالي يعلمون دائماً أنني إن قلت "روبرت" بدلاً من "بوب"، أو "لورانس" بدلاً من "لاري"، أو "تريسا لين" بدلاً من "تريسي" بصوت أكثر جهارة من المعتاد، فهذا يعني أنهم ارتكبوا خطأ ما وأن محادثة جدية على وشك أن تبدأ. إنك تتواصل بصورة غير ملفوظة لا حين تستخدم الإيماءات فحسب، ولكن عندما تغير أيضاً من جهارة صوتك ونبرته.

إذا كنت تشعر أنه ليس من المهم فهم التواصل غير اللفظي، فتفكر في الآتي من فضلك: تشير الدراسات الجامعية إلى أن ما يربو على ٩٠ بالمائة من مغزى أي رسالة تنقل بصورة غير لفظية. وبناء على ذلك، فإنه من المهم جداً بالنسبة لك لا أن تتعلم كيفية توظيف لغة الجسد فحسب، بل أن تتعلم قراءتها أيضاً.

كيف تبدو شخصية آمرة وقوية

إذا أردت أن تتحلى بشخصية آمرة قوية بما يحمل الآخرين على إفساح الطريق لك بمجرد ظهورك، فلست في حاجة إلى أن يكون طولك ٦ أقدام، أو تكون بنيتك كبنية

الرياضيين المحترفين. فالسر يكمن في الطريقة التي تتحرك بها. لقد صادفت رجالاً طوال القامة، أقوياء البنية يولون الأدبار في ساحة المعركة، بينما صادفت رجالاً قصار القامة ضعاف البنية صمدوا حتى النهاية بشجاعة. إن القوة تنبع من الداخل، وهي في المقام الأول مسألة سلوك.

وبالطبع هناك سمات بدنية معينة يمكنك تطويرها لمساعدتك على إبراز قوة شخصيتك؛ نظرة محدقة ثابتة، ونبرة صوت توحي بثقة شديدة بالنفس وتستحق الطاعة الفورية، والأهم من هذا كله، حضور قوي يبين للآخرين من حولك أن هذه هي مكانتك الفعلية.

إذا أبديت ثقة بنفسك وتصرفت دائماً كما لو كان من المستحيل أن تفشل، فسيستقي الناس قوة من شخصيتك. إن مظهرك الجسدي وأسلوب تصرفك يجب أن يبرز ثقة أحياناً ما تفوق ما تشعر به فعلياً. ومن خلال السيطرة على صوتك وإيماءاتك، ستتمكن من ممارسة أثر ثابت قوي على زملائك وكذا على العاملين لديك.

إن الناس عادة ما يكنون احتراماً شديداً للقائد الهادئ في خضم الأوقات العصيبة، ولكنهم ليسوا في حاجة إلى الشخص الذي يفزع متى ساءت الأمور أو وقع خطب ما.

ويمكنك زيادة ثقة الآخرين بك عندما تنظر إلى المواقف الصعبة بحضور فكري هادئ، وبواسطة تبني هذا السلوك الإيجابي، تبدو وكأنك تحمل العبء بأكمله على كاهلك. وتوحي للعاملين لديك بأنه ما من داع للقلق وأن المشكلة لها حل.

وسيثق العاملون لديك بقوتك، وجسارتك، وقدرتك على وضع الأمور في نصابها الصحيح. وستتمكن من إبراز قوة شخصيتك بما يكفل لك طاعتهم العمياء مهما كانت الظروف.

كيف توظف أسلوب رفع الأيدي قبالة الوجه لإبراز قوتك

إن الأذكياء العالمين بكيفية إبراز قوة شخصيتهم عادة ما "يبنون أبراجاً" بأيديهم. انظر لجماعة من الأشخاص المجتمعين في اجتماع عمل. فبينما يصغي الرئيس إلى أحد مرءوسيه، ستجده عادة ما يرفع يديه قبالة وجهه. وهذا يعني أنه يفكر بجدية فيما يقوله الآخر. وبينما تزداد أفكاره عمقاً، ربما ترتفع يداه لأعلى أكثر فأكثر حتى تكاد تخفيان وجهه.

جدير بالذكر أن الأطباء البشريين، والأطباء النفسيين، وعلماء النفس من هواة رفع الأيدي قبالة الوجه. ويوحي هذا بأنهم يفكرون بعمق ويتمتعون بذكاء شديد وحيثية هائلة. قم بتوظيف نفس هذا الأسلوب وسيستنتج الناس نفس الاستنتاجات بخصوصك.

ويعد هذا الأسلوب عاملاً مساعداً قوياً يمكنك توظيفه، لا لإبراز قوتك فحسب، ولكن لتحبط من ممارسة الآخر قوته وسلطته أيضاً.

كيف تخلق هالتك الخاصة بما يسمح لك ببناء صرحك العالي

إن القاعدة العامة في الشركات والمؤسسات تنص على أنه كلما صار المرء أقوى، كلما اتسعت المساحة المخصصة له. فمن الممكن أن يعمل العاملون من الطبقة الدنيا معاً في جماعات في غرفة واحدة كبيرة. وقد يتاح لمشرفهم فقط مكان صغير محاط بالزجاج حيث يستطيع أن يرى العاملين لديه ويستطيعون هم رؤيته.

والتنفيذي الصغير من الممكن أن ينعم بمكتب خاص، ولكنه صغير على كل حال. فسيكون هذا من حقك بصفتك أحد أعضاء الصفوة السلطوية، حتى وإن كنت لا تزال صغيراً.

ومهما كان مكتبك صغيراً، فإنك تستطيع توسعة هالتك السلطوية بواسطة وضع مزيد من المقاعد للزوار قبالة أبعد الحوائط عن مكتبك. وبذا يستحيل أن يتطفل أحدهم أو يعتدي على منطقتك بواسطة وضع ذراعه على مكتبك.

إذا أتيحت لك سلطة اختيار أثاث مكتبك، فاحرص دائماً على انتقاء مقاعد بسيطة ومريحة أو أريكة منخفضة الارتفاع لزوارك. وعندما تجلس في منصبك السلطوي وراء مكتبك، في حين أن زائرك يجلس مسترخياً في مقعد وثير أو على أريكة منخفضة الارتفاع، فاعلم أنك تتفوق عليه دائماً. ومن الأسهل كثيراً بالنسبة لك أن تكون لك اليد العليا من الناحية النفسية عندما يجلس زائرك في مستوى أدنى منك.

كيف يمكنك استخدام إيماءات الجسد لصالحك

إنك تعلم بالفعل كيفية توظيف أسلوب رفع الأيدي قبالة الوجه لإبراز قوة شخصيتك. وهناك أسلوب آخر لإبراز قوة شخصيتك ألا وهو الظهور دائماً بمظهر هادئ ومسترخ.

على سبيل المثال، في المقابلات الشخصية، يتمتع الشخص قوي الشخصية بالاسترخاء في وضعيته وسلوكه. ويمكنه اختيار الجلوس، أو الوقوف، أو حتى التجول جيئة وذهاباً بينما يتكلم إلى الآخر. وإذا كان السلطوي رجلاً، فربما أيضاً يحلو له أن يحيط الكرسي برجليه أو يضع قدميه على المكتب. وإذا كانت امرأة، يمكنها أن تضع يديها على وركيها وتباعد بين قدميها بقدر بسيط لتستعرض قوة شخصيتها.

ولكن الشخص الذي تجرى له المقابلة الشخصية لا حيلة له في إتيان مثل هذه الحركات. فهو محصور بالجلوس باعتدال، عادة على حافة المقعد، في وضعية ساكنة تماماً.

وكذلك يمكنك إبراز قوة شخصيتك بواسطة الحفاظ على تعبيرات وجه محايدة. ففي اجتماع رفيع المستوى لتنفيذيي الشركة، نادراً ما يبتسم الأفراد الأعلى نفوذاً، حتى عندما يتلقون التحية من الآخرين، فيما يتحرى الأفراد الأقل سلطة ونفوذاً الابتسام طوال الاجتماع.

كيف يمكنك توظيف عينيك لاختراق حدود الآخر

يعتاد الشخص الذي يتمتع بالنفوذ وقوة الشخصية على التحديق في الآخر كوسيلة لاختراق حدوده. فعادة إذا ما حدق رئيس العمل في العاملين لديه، يخفضون أعينهم ويختلسون نظرات لأعلى تجاه رئيسهم بين الحين والآخر.

وينطوي أسلوب التحديق هذا على خدعة. إياك أبداً أن تنظر للآخر مباشرة في عينيه. فلن تقهره أبداً إذا فعلت هذا. وبدلاً من هذا تخير نقطة في وسط جبهته أعلى حاجبيه. أبقِ عينيك على هذه البقعة ولن يتجرأ أحد أن يحملق في عينيك. وفي النهاية لن يجد الآخر مناصاً من خفض عينيه.

كيف يمكن للغة الجسد الكشف بوضوح عن الأفكار والمشاعر

ليس المرء في حاجة إلى التلفظ ولو بكلمة واحدة لكي يطلعك على أفكاره أو مشاعره. فيداه وعيناه، وفمه، وجسده كلها تفضح ما بداخله.

فاليدان من الممكن أن تعبرا عن الخوف والإثارة بطرق متعددة: كأن ترتعش الأصابع وتنقر على الركب، أو تلتصق اليدان، أو يعرق الكفان، ويتجلى توتر اليدين متى أمسكت بسيجارة، وأيضاً عندما تقبض اليدان على أذرع الكرسي حتى تستحيل مفاصل الأصابع للون الأبيض.

والعينان من الممكن أن تكشفا عن الخوف بواسطة تحول النظرات جيئة وذهاباً، رافضة أن تلتقي بنظرة الآخر، أو بواسطة تطرف العين بصورة مبالغ فيها. ويبدي الفم الخوف عندما يعض المرء على شفتيه، أو يلعقهما، أو عندما يضغط على فكيه بشدة. ويشير الجسد المتيبس الثابت إلى القلق الكامن؛ وكذا التعرق الشديد، أو التنفس العميق المصحوب بتنهدات متثاقلة.

وتوظف بطن الذكور أيضاً في لغة الجسد. فعندما يتودد الرجل إلى المرأة يميل إلى شد عضلات بطنه وشفطها لإبراز قوته ورجولته. وعندما يصاب بالاكتئاب، عادة ما يرخي هذه العضلات ويسمح لبطنه بالتدلي لأسفل بصورة ملحوظة. ومن شأن درجة توتر عضلات بطن الرجل الكشف عن حالة الرجل العاطفية والعقلية.

ومن الوسائل التي تساعدك على الكشف عما إذا كان أحدهم يصغي إليك أم لا مراقبة وضعية رأسه عندما يتحدث إليك. فإذا كان هذا الشخص عاملاً لديك ويصغي حقاً لما تقوله، فعادة ما سيميل رأسه لجانب من الجانبين. فالأشخاص الأدنى سلطة يقومون بهذا متى أصغوا لتعليمات رؤسائهم.

هذا ومن المفترض أن يحاكي الشخص الأدنى سلطة، مثل العامل لديك على سبيل المثال، بالضبط وضعية جسد الأشخاص الأرفع مكانة وسلطة. وإذا ملت إلى الأمام وعقدت ذراعيك، فسرعان ما سيحذو حذوك. وإذا كنت معتاداً على وضع رجل فوق الأخرى، فسيفعل مثلك. وإذا بدا عليك القلق أثناء حديثك إليه، فسرعان ما ستبدي إشارات جسده القلق أيضاً.

كيف يضع المدرس حداً للمشاكل دون أن ينبس ببنت شفة

لا يعرف يوجين بي. لينتش، وهو عالم نفساني وأستاذ جامعي، كيف يضع حداً للمشاكل في الفصول الدراسية فحسب دون أن ينبس ببنت شفة، ولكنه ينقل أيضاً معارفه في هذا الشأن إلى الأساتذة المرتقبين في دوراته.

يقول دكتور لينتش: "إن الحفاظ على النظام والانضباط في الفصل الدراسي كثيراً ما يمثل أخطر مشكلة تواجه المدرس. وإذا وظف المعلم نظامي، فسيتمكن من القضاء على ما بين ٧٠ إلى ٩٠ بالمائة من المقاطعات التي تحدث في الفصل الدراسي. وعندما يتم توظيف الانضباط بصورة مناسبة، فإنه يكاد يكون خفياً. دعني أشرح لك مثالاً توضيحياً:

"تعطي المدرسة الأمر لطلبتها بالشروع في حل مسائل رياضية. ولكن في غضون لحظات قليلة، يقرر جون أن يقوم بعمل أكثر متعة.

"وعندما اكتشفت المدرسة هذا، سارت تجاهه، ومالت نحوه واضعة يديها بعنف على مكتبه، ومحدقة في عينيه مباشرة، وأمرته أن يعاود العمل. وظلت تحدق فيه لثلاث ثوان، ثم تركته. وفجأة صار جوني مهتماً بشدة بمادة الرياضيات.

"إن الدنو الجسدي أحد أهم العوامل التي تساعد على الحفاظ على الانضباط. وكذا الاستجابة السريعة للمقاطعات. فالعديد من المعلمين يعتقدون أنه عندما يتجاهلون

المشكلة، ستنتهي. ولكن هذا ليس صحيحاً. فالإجراءات التصحيحية الفورية ضرورية للسيطرة على الفصل الدراسي.

"ولذا تحرَ الاستجابة السريعة. وبعدها لن يكلفك الأمر في معظمه سوى توظيف لغتك الجسدية، ومواجهة الطفل مباشرة، واستخدام نبرة صوت وإظهار تعبيرات وجه تدلل على جديتك. وتعد أيضاً المواجهة وجهاً لوجه شديدة الأهمية. إن توظيف لغة الجسد يساعد المدرس أيضاً على تحري الصمت بقدر الإمكان. فعندما لا يتكلم كثيراً، لن يتلعثم ولن يجعل من نفسه موضع سخرية الطلبة".

إذا لاحظت، فستجد أن الدنو الجسدي الذي يذكره دكتور لينتش هو بمثابة غزو لهالة الطالب. وهذا يساعد على إفقاده ثقته بنفسه، ويجعله أكثر عرضة للامتثال لتعليمات المدرس.

كيف تبرز قوة شخصيتك على الهاتف

على الرغم من تعذر استخدامك لغة اليدين والعينين عبر الهاتف، إلا إنه يمكنك توظيف صوتك والألفاظ التي تستخدمها لإبراز قوة شخصيتك بوضوح. على سبيل المثال، حذار من الإشارة لنفسك باسمك الأول. فإذا اتصلت بأحدهم على الهاتف، فلا تقل "جو يتكلم"، بل قل "جو ديفيس" يتكلم. فاستخدام الاسم الأول يشجع على رفع الكلفة. وفي الدوائر السلطوية، فإن رفع الكلفة يعد خرقاً للخصوصية، إذ يخترق هالتك الخاصة. تحرَ الكياسة والأدب، بالطبع، ولكن احرص على خلق مسافة بينك وبين الآخرين.

وعندما ترد على الهاتف، لا تستخدم لقبك. فهذا يعني أن شخصيتك لا تكتمل سوى به. ولذا لا تقل: "السيد ديفيس، أو المدير ديفيس، أو دكتور ديفيس، أو الأستاذ، أو العمدة". قل فقط "ديفيس"، أو "ديفيس يتكلم". وعندما تقدم نفسك لأحدهم على الهاتف، قل ببساطة "أنا ديفيس"، أو "اسمي ديفيس". فهذا يكفي.

وإذا كنت امرأة، فاتبعي نفس هذه التعليمات. فهذا من شأنه المساواة بينك وبين زملائك من الرجال. وإياك والإشارة إلى نفسك بلقب "الآنسة" أو "السيدة". فهذا قد يستتبع الكثير من التعليقات.

لقد زاد معدل البيع من خلال الهاتف، أو التسويق عبر الهاتف كما يطلقون عليه، منذ أوائل السبعينيات عندما زادت تكلفة قيادة السيارات بدرجة مذهلة. والعديد من الشركات والمؤسسات اليوم تستخدم الهاتف بدلاً من مندوب المبيعات الجوال للفوز بطلبيات وإجراء الصفقات؛ وكذا تفعل شركات البيع بالتجزئة.

وعادة ما أتلقى ما بين مكالمتين إلى أربع مكالمات يومياً من محلات بالجوار تود أن تبيعني أحد منتجاتها. وتأتيني هذه المكالمات في أغلبها كلما جلست لتناول طعام العشاء، أو كلما جلست لمشاهدة التليفزيون، أو لقراءة الصحيفة، أو غير ذلك، ولا أود أية مقاطعات. والأمر يتطلب شخصية قوية ورسالة رائعة من الطرف الآخر للفت انتباهي، إذ يجب أن يعرض علي فائدة عظيمة بشكل أو بآخر وبسرعة لكي يلفت انتباهي.

والعديد من المكالمات التي أتلقاها تسير على هذا المنوال: "سأقوم بزيارة لجواركم غداً للتحقق من (نقاء المياه، أو أسقف البيوت، أو الأرصفة، أو الطرق الجانبية، إلخ)، هل يمكنني أن أعرج عليك لأقدم لك عرضي؟".

وأجيبهم بقولي إنني لن أكون بالمنزل حينها. إن هذا النوع من المكالمات لا يعود عليّ بأية فائدة تذكر. والمستفيد الوحيد من هذه المكالمة هو المتصل على ما يبدو. وبتعبير آخر، فإنه سيناسبه الحضور إلى منزلي طالما أنه سيأتي لزيارة الجوار على أية حال.

وكما قال إلمر ويلر، أحد أفضل مندوبي المبيعات الأمريكيين على الإطلاق، ذات مرة: "إن أول عشر كلمات تتلفظ بها أهم بكثير من آلاف الكلمات التالية لها". وتنطبق عبارته هذه بصفة خاصة على البيع عبر الهاتف.

ولذا إذا أردت أن تحرز نجاحاً في مجال البيع عبر الهاتف، يجب أن تستحوذ على اهتمام الطرف الآخر في الثواني الأولى من المكالمة بأن تعرض عليه فائدة ستعود عليه يتعذر عليه رفضها. فما من سبيل آخر لكسبه.

لماذا يجب أن تمحو هذه الكلمات من قاموسك

هناك كلمات وعبارات معينة تعلي الآخر في مرتبة فوق مرتبتك عند استخدامك إياها. ويمكنك الارتقاء بنفسك إلى نفس مرتبته إذا ما محوت هذه الكلمات والعبارات من قاموسك.

وأعني بصفة خاصة استخدام كلمتي "سيدي"، "سيدتي". إياك أن تستخدم هاتين الكلمتين سواء بمفردهما أو في العبارات التي كثيراً ما تشتمل عليهما:

"نعم، سيدي ... لا، سيدي ... نعم، سيدتي ... لا، سيدتي".

فاستخدامك لهاتين الكلمتين يدني من شأنك على الفور مقارنة بالآخر سواء أدركت هذا أو لم تدركه. فهاتان الكلمتان توحيان بالخضوع والخنوع بدلاً من الكياسة والاحترام. ويمكنك أن تتبنى الكياسة وتكن احتراماً للآخر دون أن تبدو خنوعاً. على

سبيل المثال، إذا سألك رئيسك في العمل ما إذا كنت انتهت من مهمة ما أم لا، فلا تجبه بقولك: "نعم، سيدي!"، بل قل له: "نعم، سيد جونز، لقد انتهيت منها".

ولا تجب بـ "نعم" أو "لا" عن الأسئلة التي توجه إليك. فهذه الإجابة تبدو مقتضبة إلى حد الفظاظة. ولكن تحر الإجابة بـ "نعم" أو "لا" في عبارة مختصرة مثلما بينت لك في الفقرة السابقة. وإذا كان للشخص الذي تتحدث معه لقب، فاستخدم هذا اللقب أيضاً بدلاً من كلمتي "سيدي" أو "سيدتي". على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: "نعم، دكتور، لقد فعلت ... لا، أستاذ، لم أفعل".

كيف تترجم لغة الجسد في الأنشطة الاجتماعية

من المهم جداً بالنسبة لك أن تتمكن من ترجمة لغة الجسد في الأنشطة الاجتماعية، لا سيما في العمل أو في الحفلات التي تقام بالمكتب لكي تجنب نفسك التصرف بصورة خاطئة أو الإساءة إلى أحدهم.

على سبيل المثال، إذا شكل رئيسك في العمل وبعض أرفع الشخصيات بالشركة جماعة محدودة تنأى بنفسها عن الجميع، إياك أن تحاول التطفل عليهم دون دعوة منهم. يمكنك بسهولة أن تلمس رغبتهم في ألا ينضم إليهم أحد في محادثتهم إذا كانوا يجلسون على أريكة وأحاط الاثنان الجالسان على طرفيها بالشخص الجالس في المنتصف بحيث تقابل أظهرهم محيطهم الخارجي. وهذه الجلسة تساعد على إقصاء المتطفلين، فهذا النوع من التجمعات يفهم منه أن "هذه الجلسة مغلقة ... لا تقترب ... فأنت لست مدعواً".

وإذا كانوا يقفون في جماعة، بحيث تلتصق مرافقهم بعضها ببعض في وضعية دفاعية تكتلية، فهذا يعني أنهم لا يحبون التطفل. وأحياناً ما ستجد أن أحدهم يرفع قدمه ويضعها على المنضدة لمنع أي تطفل على المجموعة. ويميل الرجال أيضاً إلى حماية المرأة بواسطة الإحاطة بها، أو بواسطة الوقوف بين الزائرين من الرجال والمرأة.

وإذا اضطرت الحاجة الرجال والنساء إلى الجلوس على مقربة شديدة من بعضهم البعض، ولم يكونوا على وفاق، فقد يعمدون إلى عقد أذرعهم وأرجلهم بصورة واقية، والميل بعيداً عن بعضهم البعض في أثناء الكلام، كما لو كانت رائحة أنفاسهم كريهة.

ست نصائح أخيرة حول كيفية إبراز قوة شخصيتك عبر لغة الجسد

عندما تود أن تعرب عن فكرة المساواة مع زملائك (وهو أمر مهم بصفة خاصة بالنسبة للمرأة)، يمكنك توظيف إشارات لغة الجسد البسيطة والقوية في نفس الوقت هذه. وهذه

الإشارات أيضاً ذات قيمة شديدة فيما يتعلق بحماية قوة شخصيتك أمام مرءوسيك، أو أمام رئيسك في العمل أيضاً، أو لتأكيد مكانتك كتنفيذي أو مدير.

١. *لا تبتسم إلا إذا كنت سعيداً بالفعل.* ولا أعني بهذا أنه يتحتم عليك التجهم أينما كنت كما لو كنت تحمل مشاكل العالم على عاتقيك. ولكن هذا يعني بالضبط ما ينص عليه. لا تبتسم إلا إذا كنت سعيداً بالفعل. فتعبيرات الوجه المحايدة هي أفضل ما يطمس مشاعرك الدفينة.

٢. *لا تسمح للآخرين بمقاطعتك.* إذا قاطعك أحدهم، حتى وإن كان رئيسك، فقل ببساطة: "آسف، ولكنني لم أفرغ بعد"، ثم واصل حديثك على الفور من حيث قوطعت. فهذا عادة يكفي لردع الطرف الآخر إلا إذا صيغ بأسلوب شديد التبلد.

٣. *لا تكبح إيماءات جسدك.* إذا كنت في حاجة إلى استخدام يديك أو ذراعيك، فلا تكبح نفسك. والشيء الوحيد الذي يجب أن تتجنبه هو الإشارة بإصبعك تجاه أحدهم كما لو كنت تتهمه بارتكاب جرم ما. فهذا من شأنه صرف انتباه الآخر كلية.

٤. *انظر إلى العينين مباشرة.* لقد صرحت لك من قبل أن الخدعة وراء هذا الأسلوب تكمن في النظر إلى بقعة في وسط الجبين أعلى الحاجبين مباشرة. وهذا أحد أكثر الأساليب فعالية التي يمكنك توظيفها لردع الآخر. فإذا كان يحاول أن يجادلك، فستشعره بالتوتر والارتباك إذا ما حدقت به فحسب دون أن تنبس ببنت شفة. وبالتالي يمكنك إيضاح مقصدك دون أن تتفوه بكلمة واحدة.

٥. *استخدم هالتك بفعالية.* يخفق العديد من صغار التنفيذيين في توظيف هالتهم بفعالية، ويدهشون للسبب وراء اختراق خصوصيتهم على الدوام. إن الوضعية السليمة لأثاث المكتب عادة ما تكون هي السر وراء اختراق خصوصيتهم.

٦. *كن مسترخياً تماماً.* لا أعني بهذا أن تهمل في ملبسك أو مظهرك. ولكن سر الاسترخاء هو الثقة بالنفس. فإذا كنت عليماً بعملك، فلست في حاجة لأن تشعر بالتوتر والعصبية. ويمكنك الاسترخاء والاستمتاع بعملك حقاً.

بهذا ينتهي الجزء الثالث الذي يتناول كيفية توظيف محادثات العمل في نقل المعلومات للآخرين. في الجزء الرابع، سأهتم بتغطية محادثات العمل التي توظف الإقناع، حيث ستتعلم كيفية توظيف الإقناع في حث الآخرين على تقبل أفكارك، أو شراء منتجاتك، أو الامتثال لرغباتك ببساطة.



الجزء ٤

محادثات العمل التي توظف الإقناع

إذا أردت أن يتقبل الآخرون أفكارك، أو يشتروا منتجاتك، أو ببساطة يمتثلوا لإرادتك، فعليك بالإقناع، لا الإجبار.

فرجال الأعمال، ومندوبو المبيعات، والمدرسون، والسياسيون، كل هؤلاء المحترفين يوظفون الإقناع لحث الآخرين على تنفيذ رغباتهم. في هذا الجزء، ستتعلم أسرارهم بحيث تتمكن من إقناع الآخرين بتلبية رغباتك أيضاً.

والإقناع بالطبع ليس حكراً على محادثات العمل فحسب. فالزوجات يوظفونه في تعاملهم مع أزواجهم طوال الوقت لكي يحصلوا على بغيتهم، والعكس صحيح. والآباء يعولون عليه مع أطفالهم، والعكس صحيح.

ويعد الإقناع أداة قيمة يمكنك توظيفها في العديد من المواقف الاجتماعية، ولذا مهما كنت ومهما كانت وظيفتك، فستجد أن هذا الجزء ذو قيمة رائعة بالنسبة لك.

الفصل ١٢

استخدام الإقناع لجعل الناس يفعلون ما تريده

ما فن الإقناع بالضبط؟ سيعرّفه السواد الأعظم من مندوبي المبيعات وعلماء النفس على أنه فن حمل شخص آخر على القيام بالأفعال التي تريده أن يقوم بها. ولكن هذا التعريف منقوص. ذلك أن الإقناع الحقيقي هو جعل الآخر يرغب في إتيان ما توده أنت أن يأتيه من أفعال. وهناك فارق شاسع بين الفكرتين. دعني أضرب لك مثلاً موجزاً لتوضيح هذه النقطة.

إن السواد الأعظم من الناس يلجئون إلى المنطق، والحكم السديد متى أرادوا حمل الآخر على تلبية رغباتهم. على سبيل المثال، ينتهج سمسار العقارات هذا النهج عندما يطلع المشتري المرتقب على كافة ميزات امتلاك منزل ما. وبذا فهو يستميل عقل الآخر.

ولكن سمسار العقارات الذكي حقاً لا يستميل عقل المشتري المرتقب فحسب، ولكنه يمس قلبه بترويجه لمبيعاته وإطلاعه على فوائد امتلاك المنزل أيضاً. ومندوب المبيعات الذي يبيع "بيتاً" سيتفوق على نظيره الذي يبيع "منزلاً" فقط. لماذا؟ ببساطة، لأن العقل لا يقتنع قط قبل أن يصغي القلب.

دعني أضرب لك مثلاً آخر سريعاً. هل سبق وسمعت أحدهم يقول: "سأفعل ما تريده، ولكنني لست مقتنعاً في قرارة نفسي". إذا قال لك هذا، فهذا يعني أنه لم يقتنع عاطفياً بالقيام بما طلبته منه من أفعال. فلكي تقنع شخصاً ما بطريقة تفكيرك، يجب أن تستميل مشاعره وعقله معاً.

ولذا إذا أردت أن تقنع أحدهم بالقيام بالأمور بطريقتك، وإذا أردت أن تؤثر عليه، وإذا أردت أن تتحكم في أفعاله، فتذكر فقط هذه الفكرة ولن تضل بعدها أبداً:

العقل لا يقتنع أبداً قبل أن يصغي القلب

عندما توظف هذه الفكرة كأساس بالإضافة إلى الأساليب الخاصة التي سأمنحك إياها في هذا الفصل، ستنجح في كل مرة في إقناع الآخرين بالنزول على رغباتك. ما الذي يجعلني متأكداً بهذا الشكل؟ لأنني وظفت هذا النظام طوال حياتي ولم يخذلني قط أنا متأكد لهذه الدرجة. وعندما تقوم بتطبيق هذا المبدأ بجانب هذه الأساليب أيضاً،

ستجني هذه الثمار الأربعة عظيمة الفائدة

١. لن تواجه مشكلة في إقناع شخص ما بقبول أفكارك، أو اقتراحاتك، أو وجهة نظرك.

٢. سيسهل عليك بيع منتجك أو خدمتك لأي شخص أو إقناعه بالنزول على رغباتك.

٣. ستتمتع بشخصية ناجحة، وإيجابية، وسهلة المراس. فبينما تتطور مهارات إقناعك الآخرين، ستزداد ثقتك بنفسك وبإمكاناتك وتتضاعف أيضاً.

٤. ستستطيع أن تحمل الآخرين على التفكير والتصرف بما فيه مصلحتك. وستكتسب القدرة على إقناع الآخرين على إتيان الأفعال التي تود أن يأتوها.

أساليب يمكنك توظيفها لجني ثمار مرجوة

كيف تكتشف رغبات الآخرين قبل أن تبدأ

في الفصل الأول، أطلعتك على الحاجات والرغبات العالمية الأساسية الأربع عشرة لدى جميع البشر. وفي حال نسيانك إياهم في الوقت الراهن، دعني أوجزها لك هنا في جملة قصيرة بسيطة:

كل إنسان طبيعي يود أن يعرف كيف يكسب حب الآخرين؛ وكيف يكسب المال أو يحقق الشهرة أو يتمتع بالسلطة؛ وكيف يحافظ على صحته.

ولقد قلت أيضاً إن الأمر راجع إليك فيما يتعلق بالكشف عن أكثر رغبات الآخر إلحاحاً بالضبط لكي يتسنى لك مساعدته على تلبية هذه الرغبات.

كيف يمكنك أن تفعل هذا بأفضل صورة ممكنة؟ بواسطة الإصغاء الشديد لما يقوله لكي يتاح لك معرفة رغباته بالتحديد، أو ألح حاجاته. فعندما تصغي إلى الآخر بهذا الشكل، سيبادلك الإصغاء وسيهتم هو الآخر بمعرفة رغباتك. وفي هذه الحالة فقط يمكنك أن تقنع الآخر بوجهة نظرك.

والسبب وراء هذه الظاهرة بسيط جداً. فكما ترى، سواء كان المرء ثرياً أو فقيراً، صغيراً أو مسناً، سعيداً أو تعيساً، كل منا له رغباته الدفينة؛ نعم، ولكل منا حتى رغبة ملحة، للاهتمام.

دعني أضرب لك بعض الأمثلة القليلة السريعة: على سبيل المثال، إن الطفل الباكي الذي لا يفتأ يجذب تنورة أمه يحاول جذب انتباهها. وعندما توليه اهتمامها الذي يتوق إليه، يتوقف عن البكاء ويحسن التصرف.

ما الذي يبحث عنه الزوج الشارد الخائن أكثر من أي شيء آخر؟ في ٩٥ بالمائة من الحالات نجد أن الزوج يبحث عن الاهتمام الذي لم يجده لدى زوجته في أخريات. وعندما توليه الاهتمام الذي يحتاجه، يتوقف عن الشرود ويستقر بالبيت.

والزوجة المزعجة، والزوج الخائن، والمراهق الهارب من البيت، والطفل المتمرد، والمريض المصاب بوسواس المرض في عيادة الطبيب، والمريض المدد على أريكة الطبيب النفساني، وحتى المشاغب في الشوارع، هؤلاء جميعاً يفتقرون للاهتمام.

انظر حولك فحسب وستكتشف بنفسك الكثير من هذه الأمثلة لأناس يطلبون الاهتمام، حتى في إطار عائلتك. إن لدي حفيدة يطيب لها أن تتأكد تمام التأكد من مراقبتي إياها عندما تقوم بشيء خاص من أجلي. ولكي تتأكد من اهتمامي بها، تنظر إلي جيسيكا بطرف عينها وتقول: "والآن انظر إلي وأنا أقوم بهذا يا جدي ... جدي، هل تنظر إلي؟". وهي لا تزيد على ثلاث سنوات.

تذكر أن المستمع إليك هو إنسان أولاً وأخيراً، فهو يود أن توليه اهتمامك أيضاً، ولذا احرص على أن تمنحه إياه. أصغ إليه ولما يقوله لكي تتعرف على رغباته وأهم اهتماماته. وعندما تقوم بهذا، فإنه يشعر بأهميته، لا بالنسبة لك فحسب، بل لنفسه أيضاً، ويا لهذا من عامل قوي للإقناع يمكن استغلاله.

عندما تولي أحدهم اهتمامك الكامل، سيوليك اهتمامه هو الآخر تلقائياً لك ولرغباتك. هل يجدي أسلوب الاهتمام به أولاً هذا؟ بالتأكيد؛ فلطالما أثبت جدواه، ودائماً ما سيجدي. وهو إجراء احترازي. دعني أضرب لك القليل من الأمثلة المادية على هذا.

عندما تولي الناس اهتمامك الكامل للكشف عن رغباتهم ومساعدتهم بعدها على تلبية هذه الرغبات، ستحقق النجاح فيما تسعى إليه أياً كان. ولا تهمني ماهية هدفك: سواء كان حمل أحدهم على رئاسة اجتماع ما، أو التدريس لفصل دراسي ديني أيام الجمعة، أو إلقاء خطبة لجمع الأموال، أو إقناع مجموعة لاتخاذ إجراءات ما، أو إقناع مجموعة من المتشككين بوجهة نظرك، أو إقناع لجنة مشتريات بأنك تملك أفضل المنتجات؛ ستحقق النجاح إذا ما أوليت اهتماماً للآخرين أولاً والكشف عن رغباتهم قبل أن تشرع فيما أنت بصدده.

أسلوب تستطيع توظيفه لإقناع الآخرين بالانتباه إليك على الفور

يمكنك توظيف العديد من الأساليب لإقناع الآخرين بالإصغاء أو الانتباه إليك. على سبيل المثال، يمكنك استخدام عبارة مجفلة ... أو اقتباس جازم ... أو نادرة غريبة ...

أو مثال جلي. ولكنني أفضل بمراحل توظيف الأسئلة الإيحائية التي تعد المستمع إليك بفائدة، لأنها بلا شك أكثر الأساليب فعالية يمكنك توظيفها. إليك بعض الأمثلة على هذا الأسلوب الفعال:

١. ما رأيك في كسب بعض المال بسهولة؟
٢. ما رأيك في زيادة أرباحك بنسبة ٢٥ بالمائة؟
٣. ألا تود قضاء أمسية رائعة الليلة؟
٤. ما رأيك في خفض تكاليف الإنتاج إلى النصف؟
٥. أتحب أن تتخلص من هذا الشعور بالإرهاق؟
٦. ما رأيك في أن تتباهى وتتفاخر بأرضية منزلك؟
٧. هل تود أن تقطع سيارتك أميالاً أكثر لكل جالون؟

مهما كانت ظروفك الخاصة، قم بتوظيف السؤال الذي يعد المستمع بفائدة فورية من مجرد إنصاته إليك، وسيجبر على أن يوليك اهتمامه الكلي.

ولا يقتصر الأمر على قدرتك على عرض منفعة على المستمع إليك من خلال سؤالك الإيحائي، ولكنك تستطيع حمله على الموافقة أيضاً على الفور، وهذا جانب شديد الأهمية فيما يتعلق بإقناعه لكي يقوم بما توده أن يقوم به.

وكما ترى، فعندما يقول "نعم" لسؤالك الافتتاحي، ترسخ إجابته جواً إيجابياً. وهذا يجعل استمراره في الموافقة أسهل بكثير.

تسع فوائد يمكنك أن تجنيها من خلال توظيف أسلوب السؤال الإيحائي

١. *في ظل الأسئلة الإيحائية، يمكنك السيطرة على زمام المبادرة في المحادثة.* فأنت تقود تفكير الآخر فعلياً في الدرب الذي تريده أن يسلكه عندما تطرح عليه أسئلة إيحائية. وتوجه عقله في اتجاه محدد فيجيبك الإجابات التي تريدها.

٢. *الأسئلة الإيحائية تزيد من درجة اهتمام المستمع إليك.* فمدى اهتمام المرء يتسع عندما يمكنك حمله على الكلام بواسطة طرح أسئلة إيحائية عليه. وكلما تكلم، زادت معرفتك به وبأكثر رغباته إلحاحاً.

٣. *عندما تطرح أسئلة، فإنك تحفز تفكير الآخر.* إن الأسئلة تجعل من المستمتع إليك أكثر يقظة وإنصاتاً لما تقوله. ويصير تواقاً لمعرفة المزيد. وفي مرات كثيرة تتطابق أفكاركما ويطيب له أن يرجع الفضل لنفسه في هذا التطابق. لقد صادفت مدراء ومشرفين يوظفون

نفس الأسئلة مراراً وتكراراً ليحصلوا على بغيتهم بأن يدعوا الآخر يعتقد أن الفكرة فكرته من الأساس.

٤. *الأسئلة تساعد على الكشف عن موقف المستمع إليك.* عندما تعرف ما يفكر فيه الآخر، وتكتشف مشاعره الدفينة، يمكنك مواءمة توجهك بما يلبي حاجاته ورغباته الفردية. وستعرف أي الأسرار الأربعة عشر سيتحتم عليك التشديد عليها لكي تقنعه بإتيان ما تريده أنت من أفعال.

٥. *الأسئلة تعلمك ما إذا كنت نجحت في توصيل مقصدك أم لا.* إن الاهتمام عادة ما ينتفي متى تعذر الفهم. ومن أفضل الوسائل التي تكتشف من خلالها ما إذا كان المستمع إليك يفهمك أم لا هي طرح أسئلة عليه. وإجاباته ستكشف لك مدى جدوى أساليب وتقنيات محادثتك. وفي نفس الوقت، ستشير إجاباته إلى المواطن التي يجب عليك تحسينها في أسلوبك.

٦. *يمكنك تعزيز وتأكيد مواطن اهتماماتك الأساسية.* إن الاحتفاظ بنقاط التأكيد يسهل أكثر بفعل التكرار المطرد. فعندما تطرح أسئلة تخص موضوعاً معيناً، يتضح أنك تؤكد على هذه الفكرة. وستعزز إجابات المستمع مواطن الاهتمام الأساسية هذه.

٧. *الأسئلة تشعر المستمع بأهميته.* عندما تطرح أسئلة، فإنك تعطي الآخر فرصة للتعبير عن آرائه. وهذا يجعله يشعر بأهميته ويلبي إحدى رغباته الأساسية بواسطة إرضاء غروره. وعندما يدرك أنك مهتم بما يقوله، وأنك تكن احتراماً لآرائه وأفكاره، سيكن هو الآخر احتراماً لآرائك وأفكارك.

٨. *الأسئلة تساعد الآخر على التعرف على رغباته الفعلية.* أتذكر تيد جيه.، وكيل التأمين الذي قصصت عليك قصته في الفصل ١ الذي استطاع زيادة مبيعاته أربعة أضعاف عن طريق الترويج لفكرة أن وثيقة التأمين تتيح للشخص القدرة على التحكم والسيطرة على عائلته حتى بعد وفاته؟ لقد حقق تيد هذا بأن ساعد الآخرين على إدراك الفائدة الفعلية من التأمين. ساعد الآخر على اكتشاف ما يريده حقاً أكثر من أي شيء وستجد أنك ستهيمن على المحادثة. وسيمتثل لكل رغباتك طالما أنه يعلم أنه يستطيع تلبية رغباته نتيجة لذلك.

٩. *للكشف عن أكثر النقاط أهمية بالنسبة للآخر، اطرح عليه أسئلة.* إن أضعف نقاط المستمع إليك هي مفتاحك الأساسي للنجاح في مسألة الإقناع. فعندما تكتشف أضعف نقاطه، لا تتردد. هاجم مباشرة. وركز عليها؛ واستغلها على الفور. يمكنك استغلالها للحصول على بغيتك في كل الأحوال وفي كل مرة.

عند مراجعتك لهذا الفصل الخاص بكيفية استخدام الإقناع لحمل الآخرين على إتيان ما توده من أفعال، ستجد أنني ركزت على أهمية طرح أسئلة إيحائية للحصول على بغيتك مراراً وتكراراً. ولكن إن أردت أن تكتشف بالضبط ألح رغبات المستمع إليك، وإذا أردت أن تكتشف بدقة كيف يمكنك مساعدته للحصول على بغيته، بما يعود عليك أنت أيضاً بالنفع، فستجد أن الوسيلة الوحيدة المضمونة هي طرح أسئلة أكثر وأكثر.

عندما تعتاد على طرح الأسئلة دائماً بدلاً من الكلام فقط بغية سماع صوتك، ستكتشف أن المحادثة ستسير بصورة أكثر انسيابية وستتميز بقدر أكبر من الإثارة والتحفيز. لا هذا فحسب، بل ستكتشف أنها ذات فائدة عظيمة بالنسبة لك.

ولذا فإن طرح أسئلة إيحائية تعد بفائدة عظيمة هي الوسيلة المضمونة للفت انتباه الآخر إليك. فالأسئلة، لا العبارات الإخبارية، من الممكن أن تمثل أفعل السبل لإبرام صفقة، أو إقناع شخص ما بوجهة نظرك، وحمله للإقدام على ما تريده أن يقدم عليه.

لماذا يجب أن تبدأ بطرح أسئلة يسهل الإجابة عنها؟

يجب عليك دائماً البدء بطرح أسئلة يسهل الإجابة عنها لكي يسترخي المستمع إليك ويشعر بالراحة عند الحديث إليك. فالناس يستمتعون بتقديم الإجابات المؤكدة صحتها، لأنها تمنحهم فرصة إظهار معلوماتهم وتشعرهم بالأهمية.

وهذه القاعدة تنطبق بصفة خاصة متى كان المستمع إليك شخصاً غريباً تود أن تبيع له شيئاً ما؛ منزلاً جديداً أو سيارة جديدة على سبيل المثال. سيتحرى الحذر معك في البداية. فالارتياب سمة نتصف بها جميعاً تقريباً عندما نبرم صفقة مع شخص غريب علينا.

فالمستمع إليك لا يدري ما إذا كان سيسهل الحديث إليك أم يصعب. وأول شيء ستلفظ به سيساعده على الإجابة عن هذا السؤال. وكما قال إلمر ويلر (الذي كثيراً ما أطلق عليه مندوب المبيعات رقم واحد بأمريكا) والذي تبنت معظم كبريات الشركات الأمريكية أساليبه المثيرة: "إن أول عشر كلمات تتلفظ بها أهم بكثير من آلاف من الكلمات التالية".

إذا كان من الصعب تجاذب أطراف الحديث معك، فسيتملص منك المستمع وينسحب من المحادثة. وعندما تلح أكثر لتأكيد وجهة نظرك أو لبيع منتجك، سيتراجع أكثر وأكثر. ويتحول الأمر إلى دائرة مغلقة لا تنتهي بالاتفاق على الإطلاق، أو بعبارة "بدون بيع" على ماكينة الصرف.

ولكن إذا بدأت المحادثة بأسئلة سهلة، سرعان ما سيزول توتره وخوفه منك. وسيجيب على أسئلتك بثقة، وستطرح عليه أسئلة أكثر، فيسترخي أكثر وأكثر. وسرعان ما ستكتشف أنك منهمك في محادثة سارة، ومثمرة، ومفيدة.

على سبيل المثال، فالمحامي لا يلح على الشاهد للإجابة عن السؤال الحيوي في بداية إدلائه بالشهادة. ويسأل مندوب مبيعات العقارات أولاً عن عدد الأطفال، والبيت الذي يسكنه الآن المشتري المرتقب، والوقت الذي يستغرقه في الذهاب للعمل، وما إذا كان يفضل العيش في المدينة أم الريف، وما شابه من الأسئلة. ومدير شئون العاملين الذي يجري مقابلة شخصية مع أحد المتقدمين بطلب وظيفة يطرح أسئلة حول عائلة المتقدم بالطلب، وهواياته، والأشياء التي تروق له وتلك التي يكرهها، لكي يزيل توتر أعصابه ويشعره بالاسترخاء قبل أن يشرع في التنقيب عن حقائق ملموسة حول تعليمه، وخبراته السابقة، ومؤهلات عمله الأخرى.

أنت أيضاً يجب أن تعد المستمع إليك أولاً لكي يشعر بالراحة والطمأنينة معك. فلا يمكنك أن تتقرب إليه بالبرود البيروقراطي الذي يسم موظف مصلحة الضرائب وتتوقع أن يولع بك ببساطة. هذا مستحيل. لذا استرخ وتصرف على طبيعتك. سهل الأمور عليك وعلى المستمع إليك لكي تحصل على بغيتك.

عملية من ٥ خطوات يمكنك توظيفها لإقناع الآخر بوجهة نظرك

١. *قل له مباشرة كيف سيستفيد.* فمهما كان ما تعرضه عليه، اعلم أن المستمع إليك يود أن يعرف الفائدة التي ستعود عليه مباشرة. وإذا لم توضح له الفائدة التي سيجنيها في الثواني الست الأولى، فالأفضل أن تتوقف عن الكلام. ولذا احرص على تبيان الفائدة التي ستعود على المستمع من وراء إنصاته إليك. ولا تدعه فريسة للتخمينات. صرح له بالفوائد التي سيجنيها بالضبط. ولا تكن غامضاً أو غير محدد، ولا تراوغ أو تتكلم بالعموم. تحر الواقعية، والتحديد حول الميزات التي سيتمتع بها متى امتثل لرغباتك. على سبيل الافتتاح، يمكنك أن تبين له كيف أنه سيوفر الوقت، والمال، ويتخلص من أسباب الإزعاج عند استخدامه منتجك أو خدمتك. وإذا أردت وسيلة عكسية لهذه، يمكنك تبيان الخسائر التي من الممكن أن يتكبدها إذا لم يقبل عرضك. ولكن، هذا النوع من الخطط يمس مخاوفه مباشرة، ولذا فمن الأفضل استخدامه كدليل أو دعم للفوائد الأساسية التي تقدمها له.

٢. *أخبره عن شخص آخر استفاد من وراء هذا العرض.* فمهما بلغت جودة منتجك أو خدمتك، ومهما كان أسلوبك رائعاً، وقدرتك على الإقناع، فلا يوجد نظير لدليل

كالتالي: "هل تعرف توم سميث الذي يسكن في وول نات ستريت على بعد بضع بنايات منك؟ لقد اشترى نفس النموذج في ذاك اليوم. ولذا لا أريدك أن تثق بكلامي مباشرة. يمكنك الاستفسار من توم. والواقع، أنني أتمنى أن تفعل، لأنه سيخبرك عن مدى جودته". إن الدليل على رضا عميل آخر بمنتجك أو خدمتك هو من أكثر الأدوات فعالية في إقناع الآخرين. لا تتجاهل هذا الأسلوب القيم. واحرص دائماً على توظيفه.

إن مندوبي المبيعات الناجحين الذين يتعاملون مع الطلبات بالبريد يبعثون بخطاب مبيعات لا يشتمل على أي نوع من الشهادات الداعمة لدعم مزاعمهم. اعلم أنه من المستحيل أن يأتي وقت على هذا النوع من الشهادات الممهورة بخاتم الحقيقة ولن تصير عاملاً قوياً في تبديد كافة الشكوك من عقول العملاء المترددين. ولذا احرص على إحضار شهاداتك كدليل.

٣. *بيّن له كيفية جني نفس الفوائد.* بعد أن توضح له كيف أن شخصاً آخر جنى هذه الفوائد، اشرح له الأساليب التي يستطيع توظيفها لجني نفس هذه الفوائد. ومن أفضل الوسائل لتحقيق هذا استخدام عرض أو تطبيق عملي أو كليهما معاً.

والعرض التقديمي دائماً ما يوظفه أفضل مندوبي المبيعات. فهو وسيلة مضمونة النجاح فيما يتعلق بشد انتباه المستمع إليك باستمرار لما تفعله. والمنتجات مثل السيارات، والغسالات، والمجففات، والمكانس، وأجهزة الراديو، والتليفزيون، إلخ، تناسب كثيراً أسلوب العرض التقديمي هذا. أما الخدمات المعنوية مثل التأمين، والخدمات الدينية، وحملات جمع الأموال، ودورات تحفيز النجاح، والخدمات الصحية، وما شابه يصعب عرضها تقديمياً وإقناع الناس بها، ولذا فالترويج لها يتطلب عادة أدوات مساعدة سمعية ومرئية مثل الاسطوانات، والشرائط، والرسوم التخطيطية، والرسوم البيانية، والرسوم التوضيحية.

٤. *أطلعه على تكلفة جني هذه الثمار.* في هذه الخطوة، أطلع المستمع إليك بالضبط على تكلفة استفادته من الفوائد التي شرحتها له. ومرة أخرى، دعني أشدد على حتمية تحريك التحديد والواقعية، لا سيما في هذه الخطوة، لأنك في معظم الأحوال تستهدف أمواله. والغموض يلمح إلى أنك تخفي شيئاً ما وأنك شخص غير موثوق به.

وإذا كنت تبيعه شيئاً ما بالتقسيط، فلا تقل له إنه لن يحتاج سوى لسداد ٥٠ دولاراً شهرياً، ثم تشرع في إضافة ضريبة المبيعات، والضريبة غير المباشرة، وتكاليف الحيازة. قم بتقسيم الدفعات له، وتأكد من أنه يعي حجم الأموال التي سيدفعها ومكان وسدادها وما سيدفعها لقاءه. صرح له بحقيقة الأمر دون مراوغة. وستجد أنه سيقدر صراحتك وصدقك.

٥. *اطلب منه أن يتخذ إجراء.* بعد أن تنتهي من شرح كافة فوائد المنتج للمستمع إليك، وكيف أن آخرين أفادوا منه، وكيف يمكنه أن يفيد مثلما أفادوا، وتكلفة المنتج، اطلب منه أن يتخذ إجراء. إذا أغفلت هذه الخطوة الحيوية، فلن تقنع أحداً بالقيام بأي شيء.

إن مندوب المبيعات يطلق على هذه الخطوة "الخاتمة"، ومندوبو المبيعات الأنجح يشرعون في اختتام عملية البيع بالجملة الافتتاحية من المحادثة.

وأحد أفضل مندوبي المبيعات الذين صادفتهم وكان يوظف هذا الأسلوب هو تشارلي رايان. ويبيع رايان الغسالات والمجففات لصالح شركة ضخمة لصناعة الأجهزة الاستهلاكية. ويصنف دخله ضمن الدخول ذات الخمسة أرقام.

ويحتل تشارلي موقعاً بجانب مخرج السلم المتحرك في زاوية قسمه. ويطرح على كل سيدة تهبط على السلم المتحرك نفس السؤال: "ما رأيك في الحصول على غسالة جديدة اليوم؟".

يقول تشارلي: "إنني أوفر على نفسي وقتاً طويلاً بهذه الطريقة المباشرة. فالسواد الأعظم من النساء سيجبن بالإيجاب. وإذا فعلت السيدة، أقول لها: 'اسمحي لي أن أشرح لك كيفية هذا'، وأتحرك صوب جهاز العرض الخاص بي. فإذا تبعتني، أعلم حينها أنها مهتمة وأشرع في عرض الغسالة الجديدة مباشرة. وبينما أفعل هذا، أشرح لها الفوائد التي ستجنيها من وراء امتلاك الغسالة. وإن لم تتبعني، أعود أدراجي إلى السلم المتحرك وأبدأ مجدداً مع سيدة أخرى".

هناك ستة مندوبي مبيعات في القسم الذي يعمل به تشارلي. ولكنه يتحدث إلى مشترين مرتقبين أكثر من غيره من مندوبي المبيعات، وتتفوق مبيعاته من الغسالات على مبيعات أي مندوبين آخرين مجتمعة. إن تشارلي لحوح؛ فهو على دراية واسعة بمنتجه. ويطلع المشتري المرتقب بالفوائد التي من الممكن أن يجنيها على الفور، ويحاول أن يختتم عملية البيع بعبارته الافتتاحية. يمكنك توظيف نفس الأسلوب بسهولة لإقناع الآخرين بإتيان ما تريده من أفعال بقليل من الممارسة. فالأمر لا يتطلب سوى شيء من الشجاعة.

كيف تتغلب على اعتراضات المستمع إليك

هناك العديد من الأساليب التي يوظفها مندوبو المبيعات للتغلب على اعتراضات المشترين المرتقبين. ولكن أحد أفضل هذه الأساليب هو أسلوب "نعم، ولكن...".

وهذا إجراء مهذب وحازم. فأنت تتفق مع المستمع إليك، ولكنك توضح سبب وجوب امتثاله لطلبك على أية حال. "نعم، إنني أعلم أن منتجي يكلفك مزيداً من المال، سيد جونز، ولكنه يعيش أطول مرتين من غيره، وقيمة عملية البيع الثانية أعلى بكثير من غيرها، وراحة البال التي ستشعر بها عندما تملك هذا المنتج تستحق هذا القدر البسيط الإضافي من المال" (يستخدم أحد كبار مصنعي أجهزة التليفزيون هذا الأسلوب الترويجي لمبيعاته بنجاح منقطع النظير).

قبل أن أختتم هذا الفصل، أود تلخيص الأساليب التي يمكنك توظيفها لحمل الآخرين على الامتثال لرغباتك في كل مرة.

١. إذا أردت أن تضمن النجاح، فاكتشف رغبات الآخر قبل أن تشرع في الحديث إليه.

٢. إذا أردت إقناع المستمع إليك بأن يوليك اهتمامه التام، فاحرص على استخدام سؤال إيحائي يعده بفائدة.

٣. عندما تطرح سؤالاً إيحائياً على المستمع إليك، يمكنك جني الثمار التالية:
   (أ) ستتمكن من الهيمنة على المبادرة في المحادثة.
   (ب) ستزيد من اهتمام المستمع بما تقوله له.
   (ج) ستعمل على تحفيز تفكير الآخر.
   (د) سيتكشف لك سلوك المستمع إليك.
   (هـ) ستدرك ما إذا كنت ناجحا في تبيان مقصدك أم لا.
   (و) سيمكنك تعزيز والتأكيد على نقاط اهتمام أساسية.
   (ز) ستشعر الآخر بأهميته.
   (ح) ستساعد الآخر على تحديد رغباته فعلياً.
   (ط) ستتمكن من الكشف عن أضعف نقاط المستمع إليك.

٤. للحصول على النتائج التي تريدها، ابدأ بطرح أسئلة يسهل الإجابة عنها.

٥. لإقناع أحدهم بوجهة نظرك، استخدم هذا الإجـراء المؤلف من خمس خطوات:
   (أ) اشرح له فوراً كيف سيعود عليه الأمر بالنفع.
   (ب) أطلعه على شخص آخر انتفع بنفس الطريقة.
   (ج) بين له كيف يمكنه جني نفس الفوائد.
   (د) صرح له بتكلفة جني هذه الفوائد.

(هـ) اطلب منه أن يتخذ إجراء.

٦. للتغلب على اعتراضات المستمع إليك، استخدم أسلوب "نعم، ولكن...".

دعني أختتم هذا الفصل قائلاً: إنه يتحتم عليك أن تكتشف رغبات الآخر قبل أن تبدأ في إقناعه بأي شيء. وبعدها احرص على تبيان الفوائد التي ستعود عليه بواسطة توظيف كلمات عاطفية تستميل قلبه. وأخيراً، اطلب منه أن يتخذ إجراء. قم بتوظيف هذه الأساليب التي قدمتها لك هنا وتأكد من قدرتك على إقناع أي شخص بالامتثال لرغباتك.

الفصل ١٣

سر التعامل مع المقاومة والتغلب على الاعتراضات

عندما تضيف سر التعامل مع المقاومة والتغلب على الاعتراضات إلى ترسانتك من تقنيات المحادثة، ستكتشف أنك تسير على الدرب الصحيح الذي سيجعل منك في النهاية شخصية قوية وبارعة.

ولعلك لم تدرك مدى التقدم الذي أحرزته حتى الآن. إذا توقفت برهة وأعملت عقلك، فستكتشف أنك تتحول إلى شخص مختلف تماماً، شخص يتمتع بمواهب، وقوة، وتأثير، واحترام من نوع جديد، وكل هذا نتيجة لمهاراتك وخبرتك في المحادثة.

ولكنك ستواجه أحياناً بعض الناس الذين سيبدون قدراً كبيراً من المقاومة تجاه عروضك. فلن يمتثل الجميع لرغباتك على الفور. ولذا سيرجع الأمر إليك فيما يتعلق بالكشف عن وسائل للتعامل مع هذه المقاومة والتغلب على هذه الاعتراضات وتحويل مسار تفكيرهم بما يتفق ما أفكارك.

ومفتاح النجاح في التعامل مع مقاومة المستمع والتغلب على اعتراضاته يكمن في استمالة قلبه. اعرض عليه فوائد عاطفية ستمكنه من تلبية حاجاته ورغباته الأساسية. في هذا الفصل، سأشرح لك السبيل لهذا بالضبط. وعندما تقوم بتوظيف الأسلوب الذي سأقدمه لك هنا،

ستجني هذه الثمار الست الرائعة

١. سيمتثل الناس دائماً لرغباتك.
٢. سيتبعون تعليماتك بحذافيرها ويطيعون أوامرك دون شك.
٣. سيسهل عليك توصيل أفكارك واقتراحاتك للآخرين.
٤. ستحصل على مساعدة الجميع وجهدهم الجماعي.
٥. ستفرض أسلوبك على الآخرين وتحقق أهدافك في كل مرة.
٦. ستكتسب القدرة على التأثير على الآخرين والسيطرة عليهم من خلال كلامك.

أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

إن توصيل رسالتك لشخص ما بما يحمله على الامتثال لرغباتك يعتمد على مستوى إنصاته بنفس القدر الذي يعتمد على الكلمات التي تستخدمها. فإذا استخدمت كلمات

قصيرة، بسيطة، ملموسة تتألف من مقطع واحد أو مقطعين، متجنباً في نفس الوقت الكلمات الثقيلة، والغامضة، والمجردة، فتأكد من أن المستمع إليك سيفهمك. ولكن الفهم وحده لا يكفي. فنجاحك في التغلب على مقاومته ودحض اعتراضاته سيعتمد أيضاً على مستوى إنصاته.

وكما ترى، فعندما تتحدث إلى أحدهم، سينصت إليك في إطار أحد هذه المستويات الثلاثة من الإنصات: مستوى انعدام الإصغاء ... مستوى شبه الإصغاء ... مستوى التفكير أو الفهم. دعني أشرح لك كلاً من هذه المستويات الآن تفصيلاً.

١. مستوى *انعدام الإصغاء*. في هذا المستوى من الفهم، اعلم أنك حتى لم تلفت انتباه المستمع إليك. والواقع أنه من الخطأ أن نطلق عليه اسم "مستمع" من الأساس، لأنه لا يوليك أي قدر من الاهتمام. وعقله منشغل فقط بما يود أن يفكر فيه، وما يهمه فحسب.

إن الزوجة عادة ما تكتشف أن زوجها يستخدم هذا المستوى من الإصغاء لمواصلة محادثة مزعومة معها، لا سيما في المساء بعد أن يتناول عشاءه ويستقر في كرسيه المفضل الوثير أمام التليفزيون.

وإذا كان يقرأ الجريدة، فقد يعمد إلى خفضها بين الحين والآخر ليلقي نظرة على زوجته، وقد يتحدث حتى بصورة عارضة قائلاً أشياء من قبيل: "نعم، عزيزتي، هذا صحيح ... فهمت ... وماذا قالت بعدها؟"، ولكنه لا يصغي إليها حقاً على الإطلاق.

٢. مستوى *شبه الإصغاء*. في هذا المستوى تجد أن المستمع إليك على الأقل يستطيع أن يذكر ولو جزءاً من كلامك. فإذا توقفت عن الكلام فجأة، وسألته عما كنت تقوله، فما من شك أنه سيعيد عليك آخر جملة نطقت بها، أو على الأقل سيقول لك آخر فكرة طرحتها عليه.

ولكنه لن يستوعب ما قلته له بالكلية. فبمجرد أن تنتهي من الكلام، تختفي أفكارك مباشرة من عقله لأنه لا يفكر بجدية في هذه الأفكار قط.

٣. مستوى *التفكير أو الفهم*. هذا هو المستوى الذي تود أن يصل إليه المستمع إليك لكي يمكنك توصيل أفكارك إليه وحمله على الامتثال لرغباتك.

كيف يمكنك أن تعرف أن عقل المستمع وصل إلى هذا المستوى؟ ذلك عندما يطرح عليك أسئلة، ويعرب عن اعتراضاته، ويبدي مقاومة تجاه عرضك. ولذا لا تبتئس ولا تقلق عندما يقوم بهذه الأشياء. فهذا هو بالضبط ما تبغيه.

كما ترى فعندما يبادلك المستمع الجدال أو يبدي اعتراضه، فهذا يعني أنه مهتم بما تقوله. ويود أن يطلع على المزيد. وإن لم يكن مهتماً، لم يكن ليطرح عليك أية أسئلة.

ولذا فخطوتك التالية بعد الوصول بعقلية المستمع إلى مستوى التفكير، هي التعامل مع المقاومة التي يبديها والاعتراضات التي يعرب عنها. وإليك طريقة القيام بذلك:

كيف تتغلب على اعتراضات المستمع إليك: الأسلوب الأول

لقد قصصت عليك قصة برايان كينت في الفصل ١، مندوب مبيعات شهادات التأمين الذي قام بدراسة مئات من المقابلات الشخصية لكي يكشف عن السبب وراء شراء البعض لشهادات التأمين وإعراض البعض الآخر عن الشراء. ولقد اكتشف أنه فيما يربو على ٦٠ بالمائة من الحالات فإن أول اعتراض يبديه المستمع على شراء وثيقة التأمين لم يكن هو العلة الأساسية وراء الإحجام عن الشراء.

واكتشف أيضاً أن لكل منا دائماً سببين منفصلين وراء كل تصرفاتنا: الأول هو السبب الذي يبدو منطقياً للمستمع، والثاني هو السبب الذي يحتفظ به ويبقيه سراً.

ولذا يتحتم عليك دائماً أن تتأكد من الكشف عن السبب الخفي أو الحقيقي وراء مقاومة المستمع إليك. ولكي تعثر على السبب الدفين الخفي لاعتراضات شخص ما، اطرح ببساطة واحداً أو كل الأسئلة الثلاثة التالية:

١. لمَ ولمَ لا؟
٢. وعلاوة على هذا؟
٣. هل هناك أي سبب آخر؟

ويجب أن تتحرى الإلحاح في أسئلتك. وفي النهاية، سيطفو السبب الحقيقي على السطح. وعادة ما ستسمع تعليقات من قبيل: "حسناً، لأصدقك القول"، أو "حسناً، إذا كنت تريد أن تعلم السبب حقاً...". عندما تواجه مثل هذه العبارات، ستدرك أن الاعتراض الحقيقي سيتبعها. وبمجرد أن تتعرف على السبب الحقيقي لمقاومة الشخص، يمكنك الانتقال إلى الأسلوب التالي لكي يتسنى لك التغلب على هذه المقاومة.

كيف تتغلب على اعتراضات المستمع إليك: الأسلوب الثاني

إن أفضل السبل للتغلب على اعتراضات المستمع إليك هي تحويل هذه الاعتراضات إلى ميزة ينتفع بها. دعني أشرح لك كيف يقوم فريد مارتن، وهو مندوب مبيعات زيوت التزييت، بهذه الخطوة:

يقول فريد: "إن أحد الاعتراضات التي يبديها العميل المرتقب عادة أنه على الرغم من جودة المنتج، إلا أن السعر عالٍ جداً. عندما يبدي العميل المرتقب هذا النوع من الاعتراضات، يمكنك أن تستجيب بطريقتين.

"فيمكنك التعامل مع اعتراضه على أنه عقبة يستحيل تخطيها، أو كهزيمة ساحقة لك، فتغلق حقيبة العينات الخاصة بك، وترحل. ولكن هذا سبيل سريع للجوع.

"أو يمكنك أن تحول اعتراضه إلى ميزة يفيد منها بما يكفل لك إبرام صفقة لم تكن لتتم بأي شكل آخر. فإجابتي للاعتراض القائل بارتفاع السعر تقترب من التالي:

"'سيدي العميل، إن المنتج الرخيص يكلفك ضعف سعره لأنك ستتلقى شكاوى كثيرة، وتتعرض لحوادث مؤسفة، وستفقد عملاء من الطراز الأول. إنني أعرض عليك أفضل منتج يمكنك أن تشتريه بسعر عادل.

"'فستجد أنه مصنوع من أجود الخامات وأنه معالج على أعلى مستوى بما يضيف إلى أدائه الممتاز لعملائك. إن الأداء الممتاز لمنتجي هو نتيجة خبرة طويلة ومعرفة واسعة بمجال الزيوت.

"'وتقوم شركتي بإنتاج مواد التزييت الخاصة بها بأقل تكلفة ممكنة وتبيعها بأرخص الأسعار الممكنة. وإذا أمكن استحداث طريقة أخرى أقل تكلفة للإنتاج، فسيكون لشركتي السبق في تبنيها لكي يتم خفض الأسعار'.

"وإذا ظل العميل المرتقب على تردده، أقول له: 'يجب أن تتخذ قرارك النهائي، بالطبع، ولكنني أتمنى أن تدرك أن شراء الرخيص لتوفير المال لا يختلف عن وقف الساعة لتوفير الوقت'.

"إن الملاحظة الأخيرة تجعل العميل المرتقب يتمهل ويفكر. وغالباً ما أبرم صفقة بعد توظيف هذا الأسلوب".

إلى مدى ينجح فريد في تحويل الاعتراضات إلى ميزات لكي يحقق مبيعات أضخم؟ حسناً، يكفي أن أقول إن مبيعاته تبلغ ثلاثة أضعاف أي مندوب مبيعات آخر بالشركة وهو مرشح للترقي إلى منصب المدير العام للمبيعات.

والآن ربما أنك لست مندوب مبيعات، ولكنك تستطيع توظيف أسلوب المحادثة هذا الذي يساعد على تحويل الاعتراضات إلى فوائد في أي موقف على وجه التقريب يمكن أن يخطر على بالك. على سبيل المثال، هل تعترض زوجتك على الذهاب إلى الصيد أو التخييم في الجبال في إجازتك السنوية؟ اعلم أنك لن تصل إلى حل معها لو طفقت تجادلها حول الأمر، بل ستزيد من عنادها ومقاومتها لما تريده. تفكر في وسيلة لتحويل اعتراضها إلى ميزة تفيد منها، وحينها ستحقق أغراضك دائماً.

بالمناسبة، إذا كنت أنت الزوجة وتودين الذهاب إلى جزر الباهاما أو أكابولكو في إجازتك السنوية ولكن زوجك يبدي اعتراضه، فسيتحتم عليك عرض بعض الميزات لكي يقتنع بالذهاب حيث تشائين. وإذا كنت تعلمين كيفية تلبية حاجات ورغبات الرجل الأساسية، فتأكدي أنك ستنتصرين في كل مرة، وأنه لن يقاومك، لا سيما إذا قدمت له حبك ورومانسيتك كجائزة لموافقته.

كيف تتغلب على اعتراضات المستمع إليك: الأسلوب الثالث

إن المنطق والعقل والإدراك السديد لا تكفي للتعامل مع مقاومة الآخر، والتغلب على اعتراضاته، وإقناعه برؤية الأشياء من منظورك الشخصي. ولكي تتغلب تماماً على اعتراضات شخص ما بما يكفل لك الانتصار عليه في كل مرة، يجب أن تستميل عواطفه بدلاً من عقله.

والآن دعني أضرب لك مثلاً يوضح لك كيفية تغلب المشاعر على المنطق والعقل.

الحب على سبيل المثال:

كم مرة تزوجت فتاة من الرجل الذي قوبل بالرفض من أهلها؟ حتى زوجتي فعلت هذا! فالأم تضع عينها على المصرفي الشاب، أو الطبيب الثري الذي يتمتع بمستقبل مهني مشرق، ومكانة اجتماعية بارزة. أو ربما أن الأب وقع اختياره على المحامي الشاب البارع الذي يبدو وأنه يضع نصب عينيه الوصول إلى منصب الحاكم. ولكن الفتاة تزوجت من بائع اللبن ... المزارع ... مندوب مبيعات الأحذية ... الموسيقي الذي يلعب موسيقى الروك ... الميكانيكي الذي يعمل بالمرأب ... موظف محل البقالة ... النادل الذي يعمل بالمطعم. لماذا؟ حسناً، لقد وقع اختيار الأم والأب على زوج الابنة المرتقب من منظور عقلي، أما الفتاة فقد اختارته بقلبها. والدرس المستفاد من هذه القصة بسيط جداً:

إن العاطفة تسيطر على الناس أكثر من العقل.

وكما أخبرتك في الفصل ١، العقل لا يعشق قبل القلب. وهذا لا يعني أن الفتاة كانت مخطئة، على الرغم من أنه في ظل معدلات الطلاق المرتفعة في أيامنا هذه، قد تظن أنها مخطئة. إنني لا أزعم أن هذا على صواب وهذا مخطئ. ولكنني فقط أطلعك على علة إتيان الناس الأفعال التي يأتونها، وما الأشياء التي تحثهم وتدفعهم للفعل.

وليس بالضرورة أن يقع المرء في الحب لكي يرتبط عاطفياً. راجع حياتك الشخصية وانظر كم القرارات التي اتخذتها -بخلاف الوقوع في الحب- مدفوعاً بالعاطفة. وإذا

اكتشفت أنك لم تتخذ معظم قراراتك مدفوعاً بالعاطفة، فاعلم أنك مختلف كثيراً عن أغلبنا.

إن السواد الأعظم مما يأتيه معظمنا من أفعال -سواء كان شراء السيارات، أو الملابس، أو حتى تغيير الوظيفة، أو الانتقال إلى منزل جديد- يحدث تلقائياً؛ ويرتهن بشعورنا تجاه شيء ما في وقت محدد بغض النظر عن المنطق والإدراك السليم مهما كانت العاقبة. فعندما تتخذ امرأة قرارات مثل هذه مدفوعة بعواطفها، يقال إن هذا هو "حدس المرأة". أما إذا اتخذ الرجل مثل هذه القرارات، فعادة ما يقال إنه مدفوع بـ "الغريزة".

ولذا إذا أردت أن تتعامل مع مقاومة شخص ما وودت أن تتغلب على اعتراضاته، فاستمل عواطفه. ويجب أن تستميل دائماً حكمه السديد بكل وسيلة؛ أعط الآخر سبباً منطقياً للقيام بما تود أن يقوم به، لكي يبرر أفعاله للآخرين متى سئل عنها. ولكن إذا أردت حقاً أن تتغلب على اعتراضات شخص ما، وإذا أردت أن تحمله على الفعل، وإذا أردت أن تحقق أهدافك في كل مرة، فعليك إذن استمالة أحد محفزاته العاطفية الأساسية. وتأكد حينها من تحقيق أغراضك.

كيف تتغلب على اعتراضات الآخر بواسطة طرح أسئلة عليه

يمكنك توظيف الأسئلة لأسباب تتجاوز الحصول على معلومات من المستمع إليك فحسب، فيمكنك استخدامها لكسر الحواجز التي تقيمها مقاومة المستمع، والتغلب على اعتراضاته. ومن الممكن أيضاً توظيف الأسئلة لتحويل موقف أحدهم، أو التأثير على أسلوب تفكيره، أو حمله على أخذ عهد على نفسه تجاهك.

ويعد هذا النوع من الأسئلة حقاً فناً من فنون المحادثة. ويمكن استخدامه بنجاح في كافة المواقف. لنفترض، على سبيل المثال، أنك تسعى لبيع منتج ما، أو خدمة ما، أو فكرة ما، أو تحاول ببساطة أن تحمل الآخر على أن ينظر إلى الأمور بمنظورك الشخصي.

في لحظة ما، ومتى بدا الوقت أنسب، يمكنك أن تطرح عليه سؤال: "إذا بينت لك كيفية ومكمن الفائدة التي ستعود عليك، فهل ستشتري فكرتي (أو خدمتي أو منتجي، أو خلافه)؟".

والآن صار أمام المستمع خياران؛ إما أن يوافق، وإما أن يشرح لك علة اعتراضه على فكرتك. وفي كلتا الحالتين فإنك تفرض عليه الموقف بما يضطره إلى التفكير علانية فيتكشف له تفكيرك. اعلم أنه لم يكن ليمكنك تحقيق هذا الإنجاز دون توظيفك البارع للأسئلة.

وكما ترى، فعندما يقول "نعم"، اعلم أنك على الدرب الصحيح. وكل ما أنت في حاجة إلى عمله حينئذ هو إتمام عملية البيع. وأما إذا قال "لا"، فلازال عليه أن يعلمك بعلة عدم قدرته على الانسجام معك، أو اعتراضه على أفكارك. لقد أصبحت الآن في موقف يسمح لك بالتعامل مع مقاومته والتغلب على وجه اعتراضه بتحويله إلى ميزة يفيد منها.

ولذا ففي محادثاتك مع الآخرين، عود نفسك على التحدث بمقدار أقل وطرح أسئلة أكثر وأكثر. وعندما تقول شيئاً، حاول أو تصوغه بشكل يستلزم ردة فعل بحيث تتمكن من الكشف عن أفكار الآخر.

وعندما تحاول أن تحمل أحدهم على تبني أسلوب تفكيرك، أو النظر إلى الأشياء من منظورك الشخصي، لا يمكنك طرح أسئلة مائعة بصورة عشوائية. فهذا الأسلوب لا يحقق لك شيئاً؛ ولا يساعد على المقاربة بين عقلين قط.

سل نفسك أولاً هذا السؤال: "ما المعلومات التي أود الحصول عليها من هذا الشخص بالضبط بما يسمح لي ببيع فكرتي له؟"، وبعدها قم بصياغة أسئلتك بصورة مناسبة بما يكفل لك الحصول على المعلومات المرادة.

هذا الأسلوب يتطلب بعض الممارسة. اعلم أنك لن تتعلم هذا الأسلوب في خمس دقائق. فالتوصل إلى الأسئلة السليمة يستلزم الكثير من التفكير من جانبك. ولكن، سيعود عليك هذا الأسلوب بعظيم الفائدة. إن أنجح الناس في فن الإقناع برعوا في أسلوب طرح الأسئلة هذا للحصول على بغيتهم. والواقع أن هذه القدرة تعد عاملاً أساسياً في تقبل الآخر لك، بغض النظر عن الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

ولذا، تعلم كيف تطرح الكثير من الأسئلة في محادثاتك. فهذه وسيلة بسيطة وسهلة للتعامل مع مقاومة الآخر والتغلب على اعتراضاته بهدف الحصول على بغيتك. قم بتوظيف هذا الأسلوب وستجد أن له مفعول السحر.

أسلوب من ٦ خطوات مضمون النجاح لكسب كل مناظرة

في كل يوم تقريباً سيطرأ ظرف تدعو الحاجة فيه إلى أن تحمل أحدهم على قبول وجهة نظرك أو النظر إلى الأمور من منظورك الشخصي. ونجاحك في هذا أو فشلك يعتمد بصورة كبيرة على أي الأساليب التالية ستوظفها:

الأسلوب الأول –وهو الأشيع استخداماً لمحاولة الفوز في جدال ما– هو القوة. فإذا استخدمت القوة في محاولة إخضاع أو تخويف غريمك، فسينتهي الحال بالمناقشة إلى مبارزة احتجاجية أو معركة أنوية.

ولكن هذا مضيعة هائلة للوقت. ولا يمكنك الفوز في جدال ما بالزج بأفكارك في عقله. والوسيلة الوحيدة للفوز في جدال ما حقاً هي حملك الآخر على تغيير رأيه.

ولكي تفوز في الجدال في كل مرة، يجب أن تتحرك بما يتفق والطبيعة البشرية، لا عكسها. وإذا أردت أن ينظر الآخر إلى الأمور من منظورك، فلا تفرض أفكارك عليه، إذ يجب أن يتقبل أفكارك من داخله؛ من عقله. ويجب أن تصير أفكارك أفكاره قبل أن يتقبلها. وعندما يقتنع نفسه بصحة وجهة نظرك، سيغير من رأيه طواعية. وعندما يرى الأمور من منظورك، ويتبنى وجهة نظرك، ستفوز بالمناقشة؛ ولكن لا قبل أن يحدث هذا.

يمكنك أن تحمل الآخر على تقبل أفكارك فقط متى استملت مشاعره وكذا عقله ومنطقه. وكما قلت لك من قبل، العقل لا يتقبل قط ما لا يصغي له القلب، ولكن هذا مبدأ في غاية الأهمية يستحق التكرار. اعلم أنه لا يمكنك الفوز في مناقشة ما قبل تطبيق هذا المبدأ. إليك الآن ستة خطوط إرشادية يمكنك توظيفها للفوز في مناقشاتك على الدوام:

١. *كيف تحافظ على سيطرتك على المناقشة في كل الأحوال.* لا تستبق الأحداث وتحاول أن تفوز في نقاش بالبدء بعرض قضيتك أولاً. فإن فعلت، فستكشف عن وضعك وتبرز نقاط ضعفك. فعندما تعمد إلى الهجوم أولاً، فإنك تخسر عامل المبادرة لصالح غريمك. يجب عليك أن تملك زمام الموقف بنفسك.

على الرغم من التناقض البادي، إلا أن أفضل وسيلة لكي تملك زمام الموقف هي أن تدع الآخر يبدأ أولاً. ولا تقاطعه. دعه يعبر عن كل ما في صدره حتى يستنفد نفسه عقلياً.

إنها لفكرة رائعة أن تحمل الآخر على تكرار بعض النقاط الرئيسية أو نقاط ضعفه. إن حملك إياه على التصريح بمكنون صدره يساعدك بصورة كبيرة. وإذا استطعت تشجيعه على تكرار شكواه لمرات عديدة، فاعلم أنه يستنفد جهده عاطفياً حرفياً. وهذا يساعدك على الفوز إذ يصبح منهكا عقلياً.

٢. كيف *تستقصي وتستكشف نقاشه.* لو لم يكن الآخر على استعداد لتلقي فكرة بعينها، فمن المستبعد أن يتقبلها. قده إلى دراسة موضوعية هدفها البحث عن الحقائق لموقفه حتى تعثر على نقطة ضعف في نقاشه.

وعندما تعثر على نقطة الضعف هذه، قم بتوظيفها في بيانك الافتتاحي لإقناعه بوجهة نظرك. وعندما يشهد نقطة الضعف هذه بنفسه، سيصير أكثر تقبلاً لأفكارك.

ولذا يجب عليك دائماً أن تمنحه الفرصة على البدء بالكلام أولاً. فإنك تستخرج أفكاره وتستقصيها بحثاً عن نقاط الضعف.

وبمجرد أن يدرك أن هناك ثغرات في نقاشه، سيكون أكثر تقبلاً لوجهة نظرك.

٣. كيف تعرف *الوقت المناسب لاتخاذ خطوتك*. ما من طائل وراء اتخاذك أية خطوات قبل أن تتأكد من أن الآخر يقبل التغيير. ترقب تعليقات من قبيل: "قد أكون مخطئاً في نقطة أو نقطتين ... إنني على استعداد للاستماع لصوت العقل ... إنني لم أنظر للأمر من هذه الزاوية من قبل ... قد أكون مخطئاً فيما يتعلق بهذه التفصيلة". عندما تسمع تعبيرات توحي بالشك مثل السالف ذكرها، فاعلم أن هذه إشارة جلية لك للبدء في اتخاذ خطوتك وطرح نظرتك للقضية.

٤. كيف *تعرض نظرتك للمناقشة*. يميل الناس دائماً إلى توظيف الأساليب القديمة الجبرية للفوز في مناقشة ما. ويبدو أن توظيف القوة نزعة فطرية بداخلنا وجزء من تكويننا. ولكن يجب أن تتحرى ضبط النفس لتجنب نفسك هذه العادة السيئة التي تحملك على الإجهاز على الآخر. وحتى وإن تفوقت عليه في الحوار لدرجة تحول دون دحض كلامك، فاعلم أنك لن تفوز حتى يتقبل وجهة نظرك ويتبناها لتصبح وجهة نظره.

إنها لحقيقة مؤكدة أن أفضل وسيلة لعرض قضيتك هي تحري الاعتدال، والدقة، والصدق. كن متحمساً، ولكن لا تدع حماسك يجنح بك بعيداً بصورة عاطفية بحيث تبالغ في أسلوبك وتلح في عرضه.

٥. *لا تكن طماعاً*. إن السواد الأعظم من الناس يوظف العنف في المناقشة في محاولة لإثبات خطأ الآخر تماماً في كل جوانب حديثه. إنهم يصرون على الفوز بنسبة ١٠٠ بالمائة. وهذا خطأ. فالشخص البارع الذي يوظف الإقناع لا العنف للفوز في نقاش ما، دائماً ما سيكون على استعداد للمصادقة على جانب من جوانب النقاش لغريمه، أو يسلم له بمسألة بسيطة.

ولذا تحرَ المرونة. وتنازل بعض الشيء؛ وتحرك مع التيار. فالسياسيون يتحرون هذه السياسة لكي يكتب لهم البقاء. والذكي هو الذي يستمر، لا العنيد. وبالتالي لا بأس من الاستسلام في بعض النقاط البسيطة. اتبع القاعدة التالية فحسب ولن تقع في مشكلة أبداً: انسحب في التوافه؛ لا في المبادئ. وكل ما تحتاجه هو شيء من الحكمة لتدرك الفارق بينهما.

٦. *ساعد الآخر على حفظ ماء وجهه.* إن تجنب الطمع والإصرار على تحقيق النصر بنسبة ١٠٠ بالمائة يساعد الآخر على حفظ ماء وجهه. ولكن من الممكن أن تقوم بما هو أكثر من هذا بكثير. إليك الكيفية:

إن غريمك يدرك أن الصواب قد جانبه في مرات عديدة. ولقد غير رأيه بالفعل، ويود الاتفاق معك، ولكن لسوء الطالع فإن غروره يحول دونه ودون حكمه السديد. ويمنعه كبرياؤه من الاعتراف بخطئه. إذا اكتشفت أن غريمك محاصر في هذا الموقف، فافتح له الباب. ساعده على إيجاد سبيل يخرجه من هذه المعضلة.

ومن الوسائل التي تساعدك على تحقيق هذا الهدف إلماعك إليه أنه ربما فاتته بعض الحقائق عندما اتخذ قراره. ويمكنك أن تقول شيئاً من قبيل: "جون، إذا لم تكن تعلم هذا، فهذا يفسر القرار الذي اتخذته. لو كنت في مكانك، لاتخذت نفس هذا القرار".

حتى لو أتيحت كافة الحقائق لجون، فسيقتنص فرصة العمر هذه التي أتحتها له. كل ما أنت في حاجة إلى قوله هو أن هذه الحقيقة فاتته وأنه حاد عن جادة الصواب. وبذا تكون حققت هدفك، وساعدته على حفظ ماء وجهه.

عندما تساعد الآخر على حفظ ماء وجهه وتحول دون جرح كبريائه، ستكسب صديقاً يدعمك طوال الوقت. وعندما يحدث هذا، عد نفسك محظوظاً. فالأصدقاء من هذا النوع من الصعب إيجادهم.

قبل أن أنتقل إلى الفصل التالي، أود أن أوجز هذا الفصل لك في هذا الملخص السريع:

للتعامل مع مقاومة المستمع إليك والتغلب على اعتراضاته، قم بتوظيف الأساليب التالية:

١. للعثور على السبب الدفين أو الخفي وراء اعتراضات شخص ما، لح في طرح أحد أو كل الأسئلة التالية:
   (أ) لمَ ولمَ لا؟
   (ب) وعلاوة على ذلك؟
   (ج) هل هناك سبب آخر؟
٢. حول اعتراضه إلى فائدة له.
٣. استمل قلبه وكذا عقله.
٤. اطرح أسئلة تحمل المستمع إليك على الاتفاق معك.

٥. قم بتوظيف هذا الأسلوب المؤلف من ست خطوات للفوز في أي نقاش:
(أ) دع الطرف الآخر يعرض وجهة نظره في القضية أولاً.
(ب) استقص واستكشف نقاشه بحثاً عن نقاط الضعف.
(ج) عندما تسمع منه تعبيرات توحي بالشك، اعلم أن الوقت قد حان لعرض وجهة نظرك في القضية.
(د) قم بعرض وجهة نظرك باعتدال، ودقة، وصدق. وتذكر أنه من المستحيل أن تفوز حتى يتقبل المستمع إليك وجهة نظرك ويتبناها.
(هـ) كن على استعداد للتنازل عن الأمور البسيطة. انسحب في التوافه؛ لا المبادئ.
(و) ساعد الآخر على حفظ ماء وجهه.

الفصل ١٤

الأسرار العشرة للإقناع لمندوبي المبيعات البارعين

قد لا تدرك هذه الحقيقة، ولكن كل ما تقوم به يتطلب الإلمام بفن البيع بشكل أو بآخر. فمهما كانت المهنة التي تكسب منها رزقك، هناك دائماً فكرة أو منتج أو خدمة من المفترض بيعه لشخص آخر. والبيع يتطلب المحادثة الإقناعية.

إننا جميعاً نروج لأنفسنا بشكل أو بآخر حرفياً من المهد إلى اللحد. فالطفل يحاول إقناع أمه (بواسطة البكاء) للحصول على الطعام، والصبي يقنع أبيه (بالمثابرة) ليشتري له دراجة. والرجل يقنع رئيسه في العمل (بواسطة الارتقاء بكفاءته بالعمل) للحصول على زيادة في المرتب. وعضو الكونجرس يقنع المرشحين (بالحض) بترشيحه لفترة جديدة. والشخص القائم بعملية الإقناع إما أنه بارع في التسويق لنفسه وإقناع الآخرين بسلعته وإما أنه يفتقر لهذه المهارة، ويعتمد هذا على مدى براعته في القيام بعمله.

إنني أود استغلال هذا الفصل لأساعدك لكي تصبح مندوب مبيعات أفضل من خلال المحادثة التي تستخدمها. ولكي يتحقق لك هذا، سأقدم لك عشرة أساليب يوظفها أبرع مندوبي المبيعات لضمان النجاح. وعندما تقوم بتوظيف هذه الأسرار التجارية،

ستجني هذه الثمار الاستثنائية

١. *يمكنك تحسين أدائك البيعي*، عندما تتعلم الأساليب التي يتبعها أبرع مندوبي المبيعات للوصول للقمة في مهنتهم. وإن لم تكن تعمل بالمبيعات، فلا بأس أيضاً، إذ يمكنك توظيف هذه الأساليب في الأنشطة الاجتماعية وحياتك لكي تتولى زمام الأمور. ويمكنك تطبيقها على زوجك لإقناعه برؤية الأشياء من منظورك الشخصي ويمتثل لرغباتك.

٢. *ستتمكن من إقناع الآخرين بأفكارك*. إن الإلمام بفكرة سديدة أمر، وإقناع الشخص المناسب بها وحمله على قبولها أمر آخر تماماً. فمهما كانت فكرتك جيدة، اعلم أنها غير ذات فائدة إلا إذا أقنعت بها المستخدم النهائي. ستبين لك الأساليب المشروحة في هذا الفصل كيفية القيام بهذا، وهذه فائدة عظيمة لك.

٣. *يمكنك أن تحقق أغراضك في كل مرة* عندما تقنع الآخرين بأفكارك أو بطريقتك في أداء الأشياء. يمكنك توظيف أساليب المبيعات المحنكة هذه مع رؤساء العمل الصارمين،

والعملاء والمستهلكين المعاندين، والمسئولين الحكوميين، وأي شخص آخر يحول دون حصولك على بغيتك.

٤. *ستصبح خبيراً في فن الإقناع.* إن قوة الإقناع تعد أفضل أشكال البيع. عندما تصل إلى المستوى الذي يكفل لك إقناع العميل المرتقب بشراء شيء لا حاجة له به من الأساس، اعلم أنك أصبحت مندوب مبيعات بارعاً وخبيراً حقيقياً في فن الإقناع.

عشرة أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

كيف يمكنك حمل عميلك المرتقب على الموافقة على الفور

على الرغم من أن هذه الأساليب العشرة شديدة الأهمية، إلا أن هذا الأسلوب هو الأهم على الإطلاق بالنسبة لمندوبي المبيعات البارعين.

تقول جيسيكا ماسترز، مندوبة مبيعات بارعة بإحدى شركات المضاربة في مجال يعد عادة حكراً على الرجال: "إنه من المهم جداً أن تحصل على موافقة عميلك المرتقب على الفور".

تقول جيسيكا: "إنني أحرص على صياغة الأسئلة التي أطرحها على عميلي المرتقب بصورة يتعذر معها ألا يجيبني بالإيجاب. على سبيل المثال، قد أقول: 'هل تود أن تقلل من مخاطر استثماراتك لأدنى حد ممكن؟'. وبالطبع، فإن الإجابة يجب أن تكون الإيجاب دائماً. فكيف من الممكن أن تكون خلاف هذا؟ وقد أتبع سؤالي الأول بالسؤال التالي: 'إذا بينت لك كيف تستطيع كسب أضخم عائد ممكن على استثمارك في ظل الحد الأدنى من المخاطرة، فهل تهتم بالأمر؟'. ومرة ثانية، يجب أن تأتي الإجابة بالإيجاب.

"يمكنك توظيف العديد من الأساليب لصياغة أسئلتك بما يضمن الحصول على إجابة بالإيجاب. فالمهم هو أن تحمل العميل المرتقب على الإجابة بـ "نعم". بصورة مستمرة حتى يحين وقت اتخاذ قرار الشراء فترى كلمة "نعم" وكأنها تجري على لسانه تلقائياً".

يمكنك توظيف هذا الأسلوب نفسه مع شريك حياتك، وأطفالك، وأصدقائك، وزملائك، وأي شخص على الإطلاق. احرص فقط على حمل الآخر على الإجابة بـ "نعم" في البداية. وامنعه من الإجابة بالنفي من خلال أسلوب صياغة أسئلتك.

إن الإجابة بـ "نعم" لا ترسي أساس الإطار النفسي للعقل فحسب، بل أيضاً توجد الظروف الفسيولوجية المناسبة في الجسم. فكافة عمليات الجسم، سواء البدنية أو العقلية، تتخذ موقفاً إيجابياً، ومسترخياً، ومتفتحاً متى أجاب المرء بـ "نعم".

وبالمثل، فالإجابة الواحدة بالنفي تبدل من كافة هذه العمليات النفسية والفسيولوجية وتحولها إلى مزاج مقاوم من الرفض والإعراض. فكافة أنظمة الجسم -الغدية، والعضلية، والعصبية- تعد نفسها للقتال. فإذا قالت زوجتك، أو أطفالك، أو عميلك المرتقب، أو رئيس عملك لك "لا" في البداية، فاعلم أن الأمر يتطلب ما يشبه المعجزة لتحويل دفة الأمور وعكس الموقف السلبي للشخص إلى موقف إيجابي.

ولذا احرص على التخطيط لأسلوبك بما يكفل لك الحصول على إجابة بالإيجاب من الآخر في بداية محادثتك. إذا أردت أن تكسب الآخرين لصفك، وإذا أردت أن تجري عملية بيع أو تكسب صديقاً، فاحرص على حمل الآخر على الموافقة فوراً. ستحقق أغراضك في كل مرة تقوم فيها بهذا. يعد هذا الأسلوب أحد أسرار صنعة أبرع مندوبي المبيعات. قم بتوظيفه؛ وستكتشف أنه يتيح لك قوة إقناع غير محدودة، وهذا هو سر اللعبة حقاً.

الكشف عن السبب الحقيقي وراء رفض الآخر

سبق أن قلت لك في الفصول الماضية إن الناس يتعللون بعلتين للقيام بشيء أو الإعراض عنه: إحداهما تبدو منطقية للمستمع، والأخرى تبقى في طي الكتمان.

وحينئذ أيضاً قلت إن أفضل السبل للكشف عن هذا السبب الخفي هو مواصلة طرح أسئلة مثل: "وعلاوة على ذلك؟ ... وإضافة لذلك؟ ... هل هناك سبب آخر لرفضك عرضي؟". إن أسلوب الاستجواب هذا ذو قيمة رائعة لك متى حاولت أن تحول عميلاً متردداً إلى عميل دائم.

ولكن هناك أساليب أخري أيضاً يمكنك توظيفها عندما تود الحصول على معلومات، لا من العملاء والمستهلكين المرتقبين فحسب، بل من أشخاص آخرين مثل أعضاء عائلتك أو العاملين لديك أو زملائك في العمل. إن أقوى كلمة في اللغة العربية يمكنك توظيفها لحمل الآخر على مواصلة الحديث لكي تعرف كل ما تريده منه هي كلمة "لماذا". دعني أضرب لك مثلاً لأبين لك مدى جدوى هذا الأسلوب:

قال لي أحد أصدقائي لسنوات طويلة، ويدعى أرثر هاربر، إنه لم يكن يؤمن بوثائق التأمين على الحياة. ولذا كنت في غاية الذهول في هذا اليوم عندما صرح لي بأنه اشترى وثيقة تأمين على الحياة تبلغ قيمتها ١٠٠ ألف دولار من شاب الأسبوع الماضي. وعندما سألته كيف حدث هذا، أجابني قائلاً:

"عندما قام هذا الشاب بزيارتي، جيم، قلت له إنني لا أؤمن بوثائق التأمين على الحياة. وبدلاً من أن يجادلني كما جرى العرف بين غيره من مندوبي المبيعات، نظر إلي

مباشرة وسألني 'لماذا؟' وعليه شرحت له السبب، وكلما توقفت لالتقاط الأنفاس، كان يسألني 'لماذا'، وكلما تكلمت أدركت أن ثمة خطأً في برهاني. وأخيراً، أقنعت نفسي أنني مخطئ، ولذا اشتريت وثيقة تأمين.

"إن هذا الشاب لم يقنعني بأي شيء. ولكنه ظل يطرح علي هذا السؤال مراراً وتكراراً 'لماذا'. ولذا فقد أقنعت نفسي بنفسي، وحقق هو أرباحاً. لقد كان أذكى مندوب مبيعات قابلته على الإطلاق".

وكما قلت، لا يتحتم عليك أن تشتغل في مجال الأعمال أو المبيعات لكي توظف أسلوب "لماذا" شديد الفعالية، إذ يمكنك توظيفه في مجلس المدرسين والآباء، أو النادي، أو في أي نشاط اجتماعي آخر يمكن أن يخطر لك بغية إقناع الناس بأسلوب تفكيرك. ودائماً ما سيجدي هذا الأسلوب؛ تأكد من هذا.

وبالتالي، احرص على توظيف هذا الأسلوب في المرة القادمة التي تود فيها إقناع شخص بإتيان عمل ينتابه التردد حياله. سيتنهي الأمر به لإقناع نفسه بأن ما تطلبه منه هو الأمر السليم الذي يجب القيام به. إن هذا الأسلوب هو أحد أسهل السبل التي أعرفها لإقناع الآخرين بطريقة تفكيرك.

كيف يمكنك استخدام سر المبيعات الهام هذا بنفسك؟

سبق وقلت لك إن الكشف عن رغبات الآخر ومساعدته على تلبيتها لا يعد فحسب أحد أهم أسرار البيع، ولكنه أيضاً القاعدة الأولى في كافة العلاقات الإنسانية. ولكي أثبت هذا لك، أود أن أضرب لك مثلاً على كيفية توظيفه في كافة مواقف الحياة. إنني مدين لوولتر باركهيل لإطلاعي على هذه القصة.

أخبرني والتر قائلاً: "منذ سنوات قليلة، رشحت لتولي منصب مدير أحد المعاهد الخيرية. وشعرت أن هذا المعهد يحتاج إلى الكثير من التمويل للقيام بالكثير من الإصلاحات وتحويله إلى هيئة تعليمية جيدة، ولذا طلبت من المسئول أن يمنحني خمس دقائق لكي أخطب في الجمع الموجود.

"وكان من الممكن أن أقف وأشكو من أن منصب المدير هذا ألقي على كاهلي -فكم مرة سمعت هذه الشكوى ممن تولوا هذا المنصب قبلي، على أية حال- ولكنني لم أفعل. لقد أيقنت أن لدي فرصة أفضل في الحصول على بغيتي من الجمع إذا تحدثت عن الأشياء التي يريدونها. ولذا إليكم ما قلته لهم:

"'أود أن أتحدث إليكم لبضع دقائق عن بعض الأمور التي تريدونها لأطفالكم. فأنتم تريدون أن يحضروا إلى المعهد حيث يستطيعون لقاء غيرهم من الأطفال الجيدين

وتعلم المزيد عن الحياة. أنتم وأنا نود الحيلولة دون ارتكاب أطفالنا بعض الأخطاء التي ارتكبناها. كيف يمكننا تحقيق هذا؟

"أولاً، إننا في حاجة إلى طاقم تدريس أكبر. فعدد المدرسين الآن لا يزيد على ٦. ونحن في حاجة إلى ٢٠ مدرساً على الأقل. وقد يتردد بعضكم في التدريس ظناً منهم أنهم لا يلمون بالقدر الكافي بالمواد المطلوب تدريسها. ولقد انتابني نفس الشعور عندما توليت مهام منصبي منذ عام. دعوني أصرح لكم بالآتي: ستلمون بالمزيد عن المواد المطلوب تدريسها في غضون ٦ أشهر من خلال التدريس لمدة ٣٠ دقيقة يوماً واحداً في الأسبوع للأطفال تقريباً بدرجة أكبر مما لو عكفتم على القراءة وحدكم لست سنوات.

"ويمكن لأزواجكم وزوجاتكم دراسة وتحضير الدروس معاً. فسيعطيكم هذا فرصة للانهماك في عمل مشترك بخلاف مشاهدة التليفزيون، وستقرب هذه العملية منكما أكثر من أي برامج تليفزيونية على الإطلاق. وعندما يرى أطفالكم اهتمامكما النشط، سيبدون اهتماماً أكبر أيضاً. إنكم جميعاً تتمتعون بالموهبة والقدرة على تحقيق هذا. ولست أعرف أية طريقة أخرى تستطيعون من خلالها تحسين ومضاعفة مواهبكم أفضل من هذا العمل الرائع الذي ينطوي على تعليم الطفل كيف يعيش حياة أفضل. إنني أعلم أن هذا هو ما تريدونه لأطفالكم بالضبط!

"هل تدري ماذا حدث؟ لقد تقدم إلينا ٢٥ مدرساً، بزيادة ٥ مدرسين عن طلبي! والواقع أن عدد المدرسين في البداية كان يفوق عدد الأطفال. ولذا قمنا باستفتاء من بيت لآخر في جوارنا لدعوة المزيد من الأطفال لحضور فصول المعهد. وبعد أن بدأ الأطفال في الحضور، تبعهم الآباء والأمهات. ووصل بنا الحد إلى أن امتلأ مبنانا الأساسي وفاض بالحضور، ولذا قمنا في العام الماضي ببناء مبنى جديد! كل هذا جاء ثمرة الحديث إلى الناس لمدة ٥ دقائق حول ما يريدونه أكثر من أي شيء آخر لأطفالهم، وشرح كيفية الحصول على بغيتهم".

كيف تروج للفوائد بدلاً من الخصائص

إن مندوب المبيعات الذي يفتقر للخبرة عادة ما يقع في خطأ الترويج لخصائص المنتج لا لفوائده. ما الفارق بين الخاصية والفائدة؟ الفارق بسيط. دعني أبين لك هذا الفارق بمثالين. تعد أداة التحكم في كبح الأصوات الدخيلة في جهاز الإرسال طراز GB خاصية. وطالما أنها تقضي على التشوش والضوضاء الخلفية بما يسمح لك بسماع الطرف الآخر بصورة أوضح، فتلك فائدة. والشفرة قياس ٣٠ بوصة في ماكينة جز الحشائش تعد خاصية، أما الوقت الذي يتوفر في عملية جز الحشائش فهو الفائدة. ولشرح الفارق

بصورة أخرى، يمكننا القول بأن الخاصية هي شيء يتمتع به المنتج، أما الوظيفة التي ستقوم بها الخاصية لك فهي الفائدة.

وتعد شركة سيرز روباك خبيرة في فن استغلال الخصائص للترويج للفوائد. فهذه الشركة تعلم مندوبي مبيعاتها تقديم فوائد مثل الراحة والمواءمة، والأمن، والأمان، والشعور بالأهمية، والفخر بامتلاك المنتج، والصحة الجيدة، وتجنب الألم، والمكسب المادي، أو توفير الوقت، والمال، والجهد.

ولكن قبل أن يستطيع أي مندوب مبيعات عرض أي من فوائده على العميل، يجب أن يكون عليماً بمنتجه كل العلم. ويتحتم عليه أن يعلم أي الخصائص توفر أي الفوائد. وإن لم يكن يعرف، فلن يحتفظ بعمله لدى شركة سيرز لفترة طويلة. لابد أن شركة سيرز تتبع سياسة سليمة. فهي أضخم وأنجح شركة بيع بالتجزئة في العالم أجمع، ولقد احتلت هذه المرتبة منذ عام ١٩٦٦.

والآن صار لديك مجموعة من الفوائد التي يمكنك عرضها على المستمع إليك أيضاً، ألا وهي: تلبية الحاجات والرغبات الأربع عشرة لدى كل البشر والتي أطلعتك عليها في الفصل ١. تعرف على أي هذه الرغبات الأساسية يمكنه تلبيتها لو امتثل لرغباتك، ومهد له الطريق لكي يلبي هذه الرغبات، وحينها ستكسبه لصالحك دون أية مشاكل. يمكنك إقناعه بالامتثال لرغبتك في كل مرة.

كيف تركز على نقطة واحدة ولا تشتت جهودك

يقول دوريس دانيالز، وهو سمسار عقارات من مدينة كنساس، ولاية ميسوري: "إن أحد أسرار الإقناع التي يقوم بتوظيفها مندوبو المبيعات الأذكياء يكمن في التركيز على نقطة واحدة دون غيرها تجنباً للتشتت. دعني أضرب لك مثلاً لتوضيح مقصدي.

"منذ سنوات عديدة، أراد بعض المقاولين إنشاء مركز تجاري شرقي إندبيندينس، على مبعدة من الطريق ٧٠. وطلبوا مني أن أحدد لهم موقعاً مناسباً لا تقل مساحته على ٨٠ فداناً.

"وعثرت على المكان المناسب، أرض غير مستغلة مملوكة لأربعة إخوة، ثلاثة رجال وامرأة، كانوا يعيشون جميعاً ويعملون في المدينة. ولقد ترك لهم الوالدان هذه الأرض ولم يستطع أيهم أن يستزرعها، وكانت رغبتهم جميعاً البيع، ولكنهم لم يتفقوا أبداً على سعر واحد. ولما اكتشفت هذه الحقائق، أدركت أن هذه هي النقطة الوحيدة التي يجب أن أركز عليها لحملهم على بيع أرضهم.

"ولقد حصلت علي حق البيع من كل منهم: أربعة حقوق بأربعة أسعار مختلفة. وبعدها أجريت اتصالاً بهم جميعاً لمناقشة الأمر. فقلت لهم: 'إن الأسعار التي تطالبون بها جميعها عالية. إليكم المبلغ الذي يستطيع المقاولون سداده لقاء قطعة الأرض هذه. وإن لم توافقوا على هذا السعر، سيبحثون في مكان آخر'. وبينت لهم أن هذه هي المرة الأولى التي يتلقون فيها عرضاً لشراء الأرض، وأنه إذا ما فوتوا على أنفسهم هذه الفرصة، فربما لن يتلقوا عرضاً آخر سوى بعد فترة طويلة جداً. وقلت لهم إنه إن لم يتفقوا جميعاً على سعر واحد، يستحيل أن يتمكنوا من بيع هذه الأرض ما حيوا. لقد كانت هذه هي العقبة الأساسية التي كان يتحتم علي التغلب عليها، ولذا كانت النقطة الوحيدة التي ركزت عليها. لقد كان يتحتم عليهم الاتفاق على سعر واحد قبل أن يبيعوا الأرض. بمجرد أن أوضحت لهم هذه النقطة كل الوضوح، صارت بقية المهمة سهلة. هناك اليوم مركز تجاري جميل في هذه البقعة التي لم تكن سوى أرض جرداء، وهذا لأنني ركزت اهتمامهم على نقطة واحدة".

يمكنك أن تفعل المثل. وستكتشف أنه من الأسهل بكثير إقناع الآخرين بإتيان الأفعال التي تريدها بالتركيز على نقطة ضعف واحدة دون أن تشتت جهودك.

كيف تحول دون خسارة الصفقة بعد الاتفاق عليها

يقول شيرمان ويلسون، وهو مدير إحدى الوكالات التابعة لشركة تأمين مشهورة: "هناك عدد لا حصر له من الصفقات من الممكن خسارتها لأن مندوبي المبيعات يكثرون الكلام. بمجرد أن تتم الصفقة، توقف عن الكلام. احصل على المال أو توقيع العميل، أو ما تحتاجه، وبعدها، وبتعبير صريح، اخرس! وإلا من الممكن أن تخسر الصفقة".

تلتزم شركة شيرمان بقاعدة بسيطة تتألف من ثلاث نقاط يتبعها مندوبو مبيعاتها: (١) تقدم (٢) أعقد الصفقة (٣) تراجع.

فالكلام الكثير وخسارة العميل عادة سيئة تشوب الكثير من الناس خلاف مندوبي المبيعات أيضاً. وبعض الوعاظ يعانون من هذه المشكلة. لقد استقيت هذه الحقيقة من طفولتي. فقد كان أبي دائماً ما ينتقد أحد الوعاظ لأنه كان يواصل الوعظ بعد انتهاء خطبته الوعظية، خاصة إذا ما دام وعظه لما بعد فترة الظهيرة.

لقد كان أبي يهوى الصيد في العطلات الأسبوعية، وكانت له طريقته الخاصة، إذ كان يجلس على ضفة النهر في وقت مبكر من صباح يوم الإجازة. ولكن، لكي يحافظ على جو السلام في العائلة، كان يصطحبنا إلى دار العبادة، وينتظر حتى بعد الظهر ليواصل ممارسة هوايته.

وفي أحد أيام الإجازة سألت أمي أبي في الطريق إلى المنزل عن رأيه في الخطبة الوعظية. وجاء السؤال في الوقت غير المناسب، إذ كان الواعظ متحمساً على غير العادة حتى إنه واصل الوعظ حتى بعد الظهيرة، وكان أبي سيتأخر على موعده مع السمك.

ولكنه التفت إليها، بصبره الذي لم ينعم عليّ الرب بمثله، وقال: "لقد تكلم أكثر من اللازم!".

ولذا كن ذكياً. ولا تدع الناس ينظروا إليك في هذا الإطار. اعلم متى يجب عليك الانسحاب، وتوقف عن الكلام. والواقع أنه من الأفضل أن تنسحب حتى قبل أن تنتهي لكي يتبقى لديك ما تقوله في المرة القادمة.

إقناع الشخص المناسب بالمنتج المناسب

اعلم أنك ستوفر على نفسك وقتاً طويلاً عندما تركز جهودك على الشخص المناسب. فالوقت له أهميته بالنسبة لنا جميعاً. وهو أثمن ميزة يتمتع بها مندوب المبيعات الناجح الذي لن يضيعه في إقناع شخص يتعذر عليه اتخاذ القرار بالشراء. هناك مثل شائع بين مندوبي المبيعات نصه كالتالي: *اقنع السكرتيرة بمقابلة رئيس العمل؛ واقنع رئيسها في العمل بشراء المنتج.*

وهناك استثناءات لهذه القاعدة، بالطبع، بالضبط كما أن هناك استثناءات لأية قاعدة. على سبيل المثال، إذا كانت السكرتيرة ستستعمل المعدة التي تبيعها، فاحرص إذن على كسبها لصفك أولاً. اقنعها ودع لها مهمة إقناع رئيسها في العمل. دعني أضرب لك مثالاً محدداً لهذا الأسلوب:

يقول روجر بيترسون، مندوب مبيعات متخصص في الآلات الكاتبة والمعدات المكتبية: "لقد قمت بزيارة إلى هذه الشركة بصفة خاصة فوجدت أن رئيسها سافر إلى الخارج. ولكن بدلاً من إهدار الرحلة تماماً، قمت بعرض الآلة الكاتبة الجديدة خاصتنا على سكرتيرته لكي تتعرف على ميزاتها بنفسها.

"وعندما اتصلت بالشركة مجدداً لاحقاً، قال لي رئيسها في العمل إنه وصل إلى اتفاق مبدئي مع شركة أخرى.

فأجبته قائلاً: "'ولكن سكرتيرتك تعرف أن آلتنا الكاتبة ستوفر وقتها وجهدها وستخرج منها بنتائج مبهرة تفوق غيرها. سلها، من فضلك'.

"ولذا فقد اتصل بسكرتيرته للتحقق من تعليقاتي. ولقد أبدت حماساً شديداً في مصادقتها على كلامي لدرجة أنه تجاهل اتفاقه المبدئي تماماً واشترى ١٢ آلة كاتبة جديدة مني لشركته".

سيؤتي هذا الأسلوب ثماره أيضاً في مواقف أخرى. على سبيل المثال، فعندما تزوجت منذ ما يربو على ٤٠ عاماً، جرت العادة على تقديم النسباء المرتقبين بعضهم لبعض في ظهر أحد أيام العطلة لكي يتسنى لكل منهم تكوين رأي حول الآخرين والتعرف على آراءهم في المجالات المختلفة، ومكانتهم الاجتماعية والاقتصادية.

وفي إحدى هذه المناسبات إذ كان من المقرر أن يلتقي نسبائي المرتقبين أبي وأمي لأول مرة، اختلت بي أمي في المطبخ وقالت لي: "إنك تحاول إقناع الشخص غير المناسب يا بني. فقد اقتنعت بك أمها بالفعل، ولذا أنت لست في حاجة إلى تملقها بعد الآن. ركز كل جهودك على والد الفتاة. فهو الشخص الذي يجب عليك إقناعه، لأنه صاحب القرار في هذا البيت؛ لا الأم. فهي جاءت فحسب في رفقة الآخرين".

قم بتوظيف هذا الأسلوب وتأكد من النجاح دائماً

ومن الميزات الأخرى الرفيعة التي يتمتع بها مندوب المبيعات البارع هي الإلحاح في القدوم مرة بعد مرة على الرغم من رفض العميل المرتقب.

لقد طرحت مرة سؤالاً على كريج لامبرت، وهو مندوب مبيعات من الطراز الأول لمعدات الكمبيوتر من أطلانتا، جورجيا، نصه: "كم مرة تتردد على العميل قبل أن ينتابك اليأس منه في النهاية؟".

فأجابني قائلاً: "إن الأمر يتوقف على من منا يموت أولاً".

وطفق كريج يخبرني أنه إذا كان على يقين من استحقاق التردد على العميل أكثر من مرة، فسيظل يتردد عليه مادام هذا العميل موجوداً. وأضاف بقوله: "لقد قمت بزيارة أحدهم من قبل ٤٠ مرة حتى قبل طلبية مني. وأخيراً، صرح لي بأنه لم يستطع ألا يشتري مني. ولما سألته عن السبب، أجاب قائلاً: 'لقد شل إلحاحك مقاومتي'".

يمكنك توظيف نفس هذا الأسلوب أيضاً للحصول على النتائج المرجوة. واصل التردد مرة بعد مرة حتى تحصل على بغيتك. فعاجلاً أو آجلاً سيتغلب إلحاحك على مقاومة المستمع، أيضاً.

أفضل وسيلة لإبرام صفقة

سيكون لهذا الإجراء مفعول السحر عليك متى دعت الحاجة إلى توقيع أية أوراق. إذا لم تدع الحاجة إلى توقيع أي عقد، فاخترع أي عقد على أي حال.

احرص على تجهيز العقد مزوداً باسم العميل المرتقب، وعنوانه، والمبلغ المدفوع. واستكمل كافة البيانات بحيث لا تدعو الحاجة سوى إلى توقيع العميل.

وعندما يشرع الشخص في تعديد الأسباب التي تحول دون قبوله عرضك، لا تجادله. ولا تحزم أمتعتك وترحل، بل سلمه قلمك ووجهه لمكان التوقيع.

هل تعتقد أن هذا الأسلوب جريء بصورة مبالغ فيها؟ حسناً، إنه ليس كذلك. سيطيب لك أن تعرف أن أحداً لم يغضب بسبب هذا الإجراء. والسحر الكامن في هذا الأسلوب ينبع من تركيزك عقل الشخص على التوقيع؛ لا على الرفض.

إنك تقوم بتفنيد كافة الأسباب التي تمنعه من إبرام الصفقة حتى يحتشد عقله بكافة الأسباب التي تسوغ إبرامه إياها. وتميل أفكاره دائماً إلى أن تترجم إلى فعل إيجابي.

لماذا يجب عليك دائماً أن تترك انطباعاً طيباً لدى الآخر؟

قبل أن تترك العميل، احرص دائماً على التشديد على كافة الفوائد التي سيجنيها من صفقته معك. فأفضل الصفقات هي الصفقات المكررة. والصفقة السابقة حيث يتحتم عليك استقطاب عميل جديد في كل مرة تعد عملية شاقة.

دعني أطرح عليك هذا السؤال: بعد أن اشتريت سيارتك الجديدة، كم عدد مندوبي المبيعات الذين اتصلوا بك ثانية؟ لقد اشتريت عدداً من السيارات الجديدة طوال حياتي، ومن بين كافة مندوبي المبيعات الذين تعاملت معهم، لا يكلف أحدهم نفسه عناء الاتصال بي مجدداً سوى واحد منهم فقط. والحقيقة أنني كلما أخذت سيارتي إلى التاجر الذي ابتعتها منه لإصلاحها، يتوارى أغلب مندوبي المبيعات تجنباً لسماع شكوى محتملة مني.

دعني أسد لك نصيحة بسيطة فيما يتعلق بعقد الصفقات مع الآخرين. إياك أن تنسى عميلاً؛ ولا تدع العميل ينسك. وبتعبير آخر، فإن أفضل وسيلة لاستقطاب العملاء الجدد هي العناية بالعملاء القدامى.

ولذا احرص دائماً على ترك انطباع طيب لدى عميلك. فربما اضطرتك الظروف للقيام بزيارة ثانية لعميل قديم.

وإجمالاً، إليك الأسرار العشرة للإقناع التي يوظفها كل مندوبي المبيعات البارعين:

١. احرص على صياغة عرضك لعميلك بما يحمله على الإجابة فوراً بـ "نعم". ولا تطرح عليه أي سؤال يستلزم الإجابة بـ "لا".

٢. واصل التنقيب حتى تكتشف السبب الحقيقي وراء اعتراضات العميل.

٣. تعرف على رغبات الآخر، ثم دله على السبيل لتلبية هذه الرغبات.

٤. قم بالترويج لفوائد منتجك لا خصائصه.

٥. ركز على نقطة واحد؛ ولا تشتت جهودك.
٦. لا تخسر صفقتك بعد الاتفاق عليها بمواصلتك الحديث.
٧. احرص على إقناع الرجل المناسب بالمنتج المناسب. على سبيل المثال، قم بإقناع السكرتيرة بلقاء رئيس العمل؛ وقم بإقناع رئيس العمل بشراء منتجك أو خدمتك.
٨. لا تيأس أبداً. إذا كنت تعتقد أن عميلاً ما يستحق التردد عليه أكثر من مرة، فواصل عيادته حتى يقتنع.
٩. أفضل وسيلة لإبرام صفقة ما تكمن في الحصول على توقيع العميل على العقد. والسحر الكامن في هذا الأسلوب ينبع من تركيزك عقل الآخر على التوقيع؛ لا على الرفض.
١٠. احرص دائماً على ترك انطباع طيب لدى العميل، فلا تضطر إلى إقناعه ثانية متى ترددت عليه لبيع منتج جديد.

إذا كانت مهنتك تنطوي على البيع ومررت بظروف صعبة بعض الشيء، فقم بممارسة هذه الأساليب العشرة لعدة أسابيع قادمة وراقب بنفسك التغير الذي من الممكن أن يطرأ بسببها على حياتك. ستكون شديد الرضى بالنتائج التي ستحصل عليها. ولن يقتصر الأمر على زيادة ثقتك بنفسك فحسب، ولكن دخلك سيشهد زيادة لا بأس بها هو الآخر. إنني أضمن لك هذا.

الفصل ١٥

كيف يمكنك استخدام الإقناع لكسب تعاون الآخرين التام ودعمهم الكامل

إن تعاون الآخرين يعد أحد عوامل النجاح الأساسية، مهما كانت المهنة التي تمتهنها أو المنصب الذي تحتله. وأحد أول الأشياء التي يتعلمها المرء عندما يلتحق بالعمل هو أن كافة الأنشطة التجارية ما هي إلا مشروع تعاوني. يجب عليك أن تتعاون مع الآخر وتعرض عليه القيام بشيء من أجله إذا أردته بدوره أن يتعاون معك ويقدم لك شيئاً في المقابل.

وهذه الحقيقة الأساسية التي تميز العلاقات الإنسانية لا تنطبق فقط على عالم الأعمال أو كسب العيش، بل تنطبق على حياتك بأسرها، وعلى كل ما تأتيه من أفعال. ففي حياتك الخاصة، وفي علاقاتك العائلية، وفي الجماعات المدنية، وفي المدرسة، وفي الشئون المجتمعية، أياً كان، يجب عليك التعاون مع أحدهم، ويجب عليهم التعاون معك ودعمك إذا ما حققت ما خططت له.

وإيجازاً، فإن المرء لا يستطيع تحقيق النجاح في الحياة دون التعاون والدعم الكاملين للآخرين. فإذا أردت أن تحرز تقدماً في هذا العالم، مهما فعلت، يجب أن تكسب الآخرين لجانبك أولاً. وهذا هو لب هذا الفصل.

الفوائد التي ستجنيها عندما تتعاون مع الآخرين أولاً

١. سيحترمك الآخرون ويثقون بك.
٢. ستجد منهم الطاعة، والتعاون المخلص، والدعم الكامل.
٣. عندما يدعمك الآخرون، سيقبلون قيادتك دون شك.
٤. سيعملون بشيء من المبادرة، والإبداع، والحماس.
٥. سيعملون معاً كفريق جماعي يتمتع بروح عالية ومعنويات مرتفعة، وبإيمان، وغاية، وتوجه صوب هدف مشترك.
٦. ستجعلهم يشعرون بالانتماء حيث كانوا.
٧. سيعملون بكد مثلك تماماً لإنجاز العمل المنوط بهم.

أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

أسلوب للإقناع يمكنك توظيفه لكسب تعاون الآخرين

لا يوجد سر دفين أو خفي فيما يتعلق بكيفية كسب تعاون الآخرين. فالأمر يتلخص في التالي: إذا أردت كسب التعاون التام والدعم الكامل للآخرين، يجب أن تمنحهم تعاونك وتكفل لهم دعمك أولاً. إذا فحصت الفوائد التي قلت إنك من الممكن أن تجنيها من هذا الفصل، فستلاحظ أنني شددت على حتمية أن تبدي تعاونك للآخرين أولاً لكي تجني هذه الثمار.

إن الناجحين يعرفون أن المرء يجب أن يعطي أولاً قبل أن يأخذ، لأنك عندما تبذل، دائماً ما تحصل على ما يزيد على عطائك. ولذا إذا أردت أن تحصل على تعاون ودعم الآخرين، فاعلم أن أكثر أدواتك إقناعاً هي منحك إياهم تعاونك ودعمك أولاً. يمكنك أن تعرف ما إذا كانت هذه سياستك المتبعة في نطاق عملك أم لا. فإذا كان العاملون لديك يتمتعون باليقظة والمرح، والحماس، ويستمتعون بعملهم، وعلى استعداد للعمل لساعة إضافية أو ما شابه متى دعت الحاجة، أو متى طلبت أنت منهم هذا، فتأكد من أنك تسير على الدرب السليم.

أما إذا كنت لا تمنح العاملين لديك تعاونك ودعمك الكاملين أولاً، يمكنك أن تلاحظ هذا أيضاً بسهولة. فستجدهم لا يهتمون بالتعاون معك ولا بدعمك مثلما لا تعبأ أنت الآخر بالتعاون معهم ولا دعمهم. وسيحضرون للعمل في وقت متأخر، وسيبدون لامبالاة تجاه عملهم، ويسرعون بتسجيل خروجهم حتى قبل موعد انتهاء العمل. إذا كانت هذه هي الطريقة التي يتصرف بها العاملون لديك، فلا تسلهم المزيد، لأنك لن تحصل عليه.

ولذا تذكر، *يجب دائماً أن تعطي قبل أن تتوقع أن تأخذ، ودائماً ما تسترد ما تبذله بالضبط، ولكن المردود عادة يتضاعف أضعافاً مضاعفة.*

إن هذه الفكرة من الأهمية التي تجعل من الواجب ممارستها يومياً مع خلطائك –سواء كانوا العاملين لديك، أو زملاءك، أو عملاءك، أو زبائنك، أو أصدقاءك، أو حتى عائلتك– إذا أردت تحقيق النجاح والاستمتاع به أيضاً.

خمسة أساليب لكسب والاحتفاظ بثقة الآخرين بك

إذا أردت إقناع الآخرين بدعمك والتعاون معك، يجب عليك كسب ثقتهم أولاً. فما من وسيلة لكسب والاحتفاظ بثقة الآخر أفضل من تحري الصدق معه. وبالمثل، فما من وسيلة أسرع لفقد ثقته من الكذب عليه.

ولذا إذا أردت إقناع الآخرين بالوثوق بك، فاتبع هذه الإرشادات الخمسة البسيطة التالية:

١. *مارس الصدق المطلق في كل الأحوال.* لا أستطيع أن أفكر في أي استثناء لهذه القاعدة. وبالطبع، هذا لا يعني أنه يجب عليك جرح مشاعر أحدهم أو إهانته بقولك الحقيقة. فإذا لم تجد خيراً في أحد، فالزم الصمت. قم بعمل قائمة بعيوبك، لا عيوب الآخرين. فإذا كنت مثل أغلبنا، فاعلم أن هذا سيشغلك بالقدر الكافي.

٢. *اجعل من كلمتك عقداً لا رجعة فيه.* إذا أردت أن يثق بك الآخرون ثقة عمياء، يجب أن تجعل من كلمتك عقداً لا رجعة فيه. ولتتأكد من وفائك بعهدك دائماً، تذكر هذه النقاط الثلاثة التالية:

أ. لا تقطع عهداً على نفسك لا تستطيع الوفاء به.

ب. لا تتخذ قراراً قط لا تستطيع دعمه.

ج. لا تصدر أمراً قط يتعذر عليك تنفيذه.

٣. *تحر الدقة والصدق في كافة بياناتك الكتابية.* إن توقيعك على أية وثيقة لا يقل أهمية عن كلامك الذي تصرح به لأحدهم وجهاً لوجه. فعندما توقع على شيك، اعلم أن توقيعك هو تصديق على حيازتك أموالاً في المصرف. وتوقيعك في محل عملك يجب أن يتسم بنفس القدر من الأهمية.

٤. *دافع عما تؤمن بصحته.* تحل بالشجاعة التي تمليها عليك قناعاتك، مهما كانت العواقب. وإياك والتنازل عن معاييرك؛ أو بيع مبادئك. وإذا حدث وأغريت بالتنازل، فضع أمانتك، وحسك بالواجب، وشرفك الشخصي واستقامتك فوق كل شيء.

٥. *كن على استعداد لتقبل التأنيب على أخطائك.* إذا وقعت في الخطأ، فتحل بالشجاعة للاعتراف بالخطأ. وكن دائماً على استعداد لتقبل لوم الآخرين إذا جانبك الصواب، أو ارتكبت خطأ ما. إن السواد الأعظم من الناس يطيب لهم نسب الفضل إليهم، ولكن القليل هم الذين يتحملون مسئولية الوقوع في الخطأ.

إليك طريقة مضمونة النجاح لكسب ثقة الآخرين

إن أهم شيء من الممكن أن يقوم به محامي المرافعات في عرضه لقضيته في قاعة المحكمة هو استدعاء شهوده. إن القاضي وهيئة المحلفين يشعرون بطبيعة الحال أن المحامي متحيز في آرائه. وإذا كان المحامي هو المدعي العام، فإنه يرى الأمور من منظور يخالف منظور محامي الدفاع. ولذا فإن أغلب ما يقوله المحامي يفتقر إلى المصداقية. ويجب عليه إثبات قضيته لكسب ثقة ودعم هيئة المحلفين. إنه يقوم بهذا بواسطة استدعاء شهوده إلى منصة الشهادة لإثبات صحة ادعاءاته.

يمكنك أيضاً الاستعانة بالشهود خارج قاعة المحكمة لإقناع الآخرين بغية ترسيخ ثقتهم فيما تدعيه وتأتيه من أفعال. وهذه هي أكثر الطرق موثوقية لإنجاز الأعمال. دعني أضرب لك مثلاً محدداً على أفضل وسيلة لتوظيف هذا الأسلوب لكسب دعم الآخرين:

في شتاء أحد الأعوام، عندما كنت أنا وزوجتي لازلنا نقطن في الغرب الأوسط، قررنا قضاء أشهر عديدة في أريزونا. ولقد كان لدينا سيارة كارافان (بها مقطورة للسكنى) من المقرر أن نعيش فيها، وراسلت دستة منتزهات في فينكس والمنطقة المحيطة بها مستفسراً عن خدماتها ومرافقها.

وجاءتني كتيبات وخطابات من ٧ منتزهات من بين الاثني عشر ملونة وبديعة الطباعة موضح بها عروضها. وأربعة منها لم يبعث لي بأية إجابة. أما الأخير فقد أرسل لي كتيبا أيضاً ولكنه كان يضم خطاباً شخصياً بداخله أيضاً مسرد فيه أسماء وعناوين الأشخاص الذين قضوا فصول الشتاء لديهم من قبل. وكان من بين هذه الأسماء شخصان من مواطني مدينتي التي أقطنها، وهي سبرينج فيلد.

وجاء في الخطاب ما نصه: "رجاء اتصل أو ابعث برسالة إلى أي من هؤلاء الأشخاص. سيطلعونك على الصورة بشكل أفضل من أي كتيب نستطيع أن نقدمه لك وما إذا كنت ستستمتع بالإقامة لدينا أما لا". لعلك استنتجت أين قضينا هذا الشتاء بالطبع.

ما السر وراء فعالية أسلوب الإقناع هذا

إن الإقناع له أشكال مختلفة. أحدها العمل الجماعي. فإذا أردت أن يساعدك الآخرون ويدعموك دعماً كاملاً، يجب عليك أن تكون جزءاً من الفريق، أيضاً. ويجب أن تكون على استعداد لمشاركتهم نفس الصعاب، ونفس المؤرقات، وفي بعض الحالات، نفس المخاطر أيضاً التي يواجهونها. وتنطبق هذه النظرية بصفة خاصة في حال ما إذا كنت تعمل في منشأة صناعية.

إذا كنت تعتقد أن العمل في المنشآت الصناعية لا ينطوي على خطورة، فلعلك إذن لم تقم بزيارة إلى مصنع حديد وصلب حديث، أو مصنع نسيج، أو مصنع مطاط. فالآلات الحديثة، على فعاليتها الشديدة، من الممكن أن تنطوي على خطورة هائلة على الرغم من كافة الاحترازات الأمنية. لقد صادفت عدداً كبيراً من العاملين الذين فقدوا أصابعهم وأيديهم، أو حتى أذرعهم.

إنني لا ألمح إلى ضرورة إدارتك لمصنع خلط، أو مثقاب ضغط، أو ماكينة خلط مطاط بنفسك إن لم تكن هذه وظيفتك الفعلية. ولكنني أقصد أنك إن كنت تعمل في مكتب مكيف الهواء فيما يتحتم على العاملين لديك العمل في ظروف حرارة مستعرة لا تتوفر لديهم سوى مراوح التهوية، يمكنك التعاون معهم وإبداء الدعم لهم بواسطة الخروج إليهم من حين لآخر ومشاركتهم هذه الظروف القاسية. فما من أحد يتوقع أن تمضي معه ثماني ساعات في هذه الظروف.

فهذه ليست وظيفتك، والعاملون لديك يعلمون هذا. ولكن لفتة تعاون بسيطة مثل هذه ستقيم رابطاً بينك وبينهم لن يتاح لك بأي شكل آخر. ولن تكون في حاجة إلى كلمات لكي تقنعهم بالتعاون معك وتقديم الدعم لك، إذ ستكون أفعالك بمثابة أكثر الأساليب إقناعاً التي يمكنك استخدامها. دعني أضرب لك مثلاً محدداً لما أعنيه:

قال بن واطسون، مساعد مدير أحد مصانع المطاط: "إنني لا أجوب المصنع قط دون أن أتوقف عند هذا أو ذاك لأمد يد المساعدة. على سبيل المثال، فهناك دائماً مزلقة ذات طبقات من المطاط ملصقة بها. ويصعب فصل طبقة واحدة عنها ونقلها لآلة خلط المطاط، ولذا عندما تقع عيناي على العامل المسئول عن هذه الآلة غارقاً في عرقه، يعاني مشقة سحب قطع المطاط العنيدة، أتوقف لأمد له يد المساعدة لدقيقة.

"وربما أن مساعدتي له لا تضيف له الكثير، ولكن هذا ليس القصد على كل حال. كل ما في الأمر أننا نختلط بعضنا ببعض، وتتسخ يدي وتعرق، وينتهي لقاؤنا بابتسامة عريضة من كل منا. وهذا هو السبب وراء توقفي لمد يد المساعدة في المقام الأول".

إن أسلوب بن في مد يد المساعدة من أجل كسب تعاون ودعم الآخرين رائع جداً خاصة إذا كنت بصدد البدء في مشروع جديد في حين أن العاملين متخلفون عن موعد البدء. فإذا شرعت أنت في العمل بنشاط، فسيقتنعون بالتعاون معك، ودعمك إلى أقصى حد ممكن، وسيتبعون رايتك.

هناك ملاحظة تحذيرية هنا فقط: عندما ينهمك رب العمل في العمل بصورة مغالى فيها، تهتز صفته كرئيس من الأساس. تذكر هذه الملاحظة. فقبل أن توغل في لعب هذا الدور، تأكد من أن هناك سبيلاً للخروج دون أن تهتز مكانتك.

كيف تحمل الآخرين على دعمك حتى وإن كنت الرئيس

إذا كنت أنت رئيس العمل، واحتجت مساعدة العاملين لديك لإنجاز الأعمال، يمكنك دائماً الحصول على مساعدتهم بثلاثة أساليب:

١. *يمكنك إصدار أمر مباشر إلى شخص ما للقيام بعمل ما.* حتى وإن كان هذا الشخص يعمل تحت إمرتك وليس لديه خيار سوى الامتثال لأوامرك، فهذه الطريقة هي الأقل جاذبية من بين الطرائق الثلاثة، لأنك لن تحصل سوى على الحد الأدنى من النتائج المرجوة.

٢. *يمكنك أن تطلب من شخص ما مساعدتك في القيام بالعمل مستخدماً إجراءك الموضوع بالفعل.* وهذه الطريقة أفضل من السابقة، ولكنها مع ذلك تفتقر إلى كثير من الجاذبية. وعادة ما يطلق على هذه الطريقة "التعاون"، ولكن هذه الكلمة من الممكن أن تنطوي على قدر كبير من التضليل. على سبيل المثال، دائماً ما تدعي الإدارة إبداءها التعاون الكامل مع العاملين. وعادة ما يعني هذا أن الإدارة تقدم فقط الأساليب فيما يوفر العاملون الوسائل. ولكن هذا لا يمت بصلة للتعاون، ولا يعدو كونه تعبيرات واهية لا تخدم الفكرة فعلياً.

٣. *يمكنك أن تسأل شخصاً ما عن أفكاره حول أفضل وسائل إنجاز العمل.* وهذه هي أفضل طريقة على الإطلاق يمكنك توظيفها. فيمكنك استخدام هذه الطريقة لإقناع أحدهم بالتعاون معك ودعمك دعماً تاماً. وسيدعمك إلى أقصى حد ممكن وسيفعل كل ما تطلبه منه متى التمست آراءه ونصائحه.

ما السر وراء فعالية أسلوب الإدارة التشاركية

إن التماس أفكار العاملين حول كيفية إنجاز العمل عادة ما يعرف بـ "الإدارة التشاركية". وهذا أسلوب شديد الفعالية، لأنك عندما تلتمس آراء ونصح شخص ما حول كيفية إنجاز العمل، تضفي عليه شعوراً بالأهمية، وهذا هو أحد المحفزات السرية الأربعة عشر للإنسان.

إن إضفاء الشعور بالأهمية على الآخرين يعد محفزاً رائعاً على الإقناع ودافعاً للإنتاج. وكما قال لي صديقي ديك إيفانز: "عندما استدعاني رئيس الشركة إلى مكتبه طلباً لرأيي، شعرت بالفخر الشديد لدرجة أنني لم أصدق ما حدث لأسبوع كامل".

إنك لا تشعر الآخر بالفخر والأهمية فحسب عندما تلتمس أفكاره وتوصياته حول كيفية القيام بعمل ما، ولكنك أيضاً تلبي هذه الرغبات الإضافية:

١. تقدير الجهود، والتأكيد على القيمة.
٢. القبول الاجتماعي أو الجماعي، والقبول من قبل الآخرين.
٣. الرغبة في التفوق، واحتلال المرتبة الأولى.
٤. الشعور بالانتماء والتواجد ضمن فريق عمل.
٥. فرصة التعبير الخلاق.
٦. إنجاز شيء يستحق الجهد.
٧. الشعور بالقوة الشخصية.
٨. الشعور باحترام الذات وتقديرها.
٩. الأمان العاطفي.

إنك عندما تلبي كافة هذه الرغبات للعاملين لديك بمجرد التماس أفكارهم وآرائهم، تأكد أنهم سيقتنعون بشدة بدعمك إلى أقصى مدى في أي شيء تطلبه منهم. وستجد أن تعاونهم معك تلقائياً.

مثال محدد يبين لك كيفية توظيف الإدارة التشاركية في مجال الأعمال

كما اعتاد جيمي ديورانت دائماً على أن يقول: "إن الجميع يودون أن يكونوا جزءاً من العمل!". والعاملون لا يختلفون في هذا الشأن. فهم يودون أن يكون لهم رأي في كيفية إنجاز العمل أيضاً.

ويمكنك أن تشعرهم بأن الشركة، أو القسم، أو القطاع ملك لهم لو أتحت لهم فرصة المشاركة بآرائهم في التخطيط، أو في صياغة صنع القرارات الخاصة بالقوانين واللوائح، والسياسات، والإجراءات. ويمكنك توظيف أي عدد من السبل للسماح للعاملين لديك بالمشاركة في عملية الإدارة. دعني أشرح لك واحداً من أفضل هذه السبل:

إن من مشاكل شئون العاملين العضال في الشركات والمؤسسات احتكار كبار التنفيذيين والمدراء وضع القواعد واللوائح للعاملين الأدنى مرتبة.

ولكن السواد الأعظم من الناس -وأنا من بينهم أيضاً- لا يحبون أن يملي عليهم أحد ما يقومون به أو ما لا يقومون به. إنهم يتمردون بشكل تلقائي. فهذه القواعد واللوائح في

النهاية قيود على حرياتهم الشخصية والفردية. ولذا يميل الناس إلى مقاومة هذه القواعد أو حتى عصيانها تماماً.

إذا كانت هذه مشكلتك، فدعني أقترح عليك توظيف الأسلوب الذي توصي به باميلا كلارك، وهي مدير شئون العاملين. إليك رأيها حول كيفية توظيف شركتها لأسلوب الإدارة التشاركية للحصول على النتائج المرجوة.

تقول باميلا: "إن من أفضل وسائل التعاون مع العاملين لدينا في رأينا أن نسمح لهم بوضع القواعد واللوائح الخاصة بهم بأنفسهم لتوجيه أنفسهم. فما من قسمين على كل حال يقومان بنفس العمل أو المهام ولذا من الصعب بالنسبة للإدارة العليا صياغة قواعد ثابتة تنطبق على الجميع.

"والأمر لا يقتصر على هذا فحسب، فقد اكتشفنا أنه متى سمح للعاملين بوضع القواعد واللوائح الخاصة بأقسامهم، فإنهم يضعون قواعد أكثر تشدداً مما كان في مخيلتنا. وطالما أن هذه هي قواعدهم التي ابتكروها، فمن الأرجح أن يتبعوها ويلتزموا بها أكثر مما لو كانت الإدارة هي التي تملي عليهم هذه القواعد واللوائح. وهذه طريقة رائعة لتوظيف الإدارة التشاركية بغية إقناع العاملين لدينا بالتعاون معنا، وإننا نرحب بالنتائج التي تمخضت عن هذه التجربة".

قنوات أخرى يمكنك توظيف الإدارة التشاركية فيها

إن الإدارة التشاركية لا تنطبق فقط على مجال الأعمال وكسب الرزق، إذ يمكنك توظيف هذه الطريقة على الآخرين لإقناعهم بالامتثال لرغباتك. ويمكنك توظيفها في كافة علاقاتك الشخصية، وفي نشاطاتك الاجتماعية، وبين الجماعات المدنية، وفي المدرسة، وفي شئون المجتمع. ويجدي أيضاً هذا الأسلوب مع الأصدقاء والجيران.

على سبيل المثال، لي جار على بعد بنايتين، وهو مقاول أعمال كهرباء على المعاش، ورجل بارع في الأعمال اليدوية في الجوار. وتعوزني البراعة متى تطلب الأمر شحذ السكاكين أو شفرات آلة جز الحشائش، أو إصلاح الحنفية، أو مزلاج النافذة، أو مقبض الباب، وما شابه.

وكل ما أفعله هو أن أسأل هال رأيه أو نصيحته حول المشكلة، وفجأة يظهر صندوق أدواته. لقد ساعدني هال في تثبيت مراوح السقف، ومقبض بوابة المرأب، وتجميع خزانة كتبي، وفرن الميكروويف، والله أعلم ماذا أيضاً ساعدني فيه. ووصل به الأمر أن صنع لي نصف دستة صنارات سمك مزودة بخطافاتها وثقالاتها، وكافة كمالياتها عندما أعربت له فقط عن أمنيتي في أن أبلغ براعته في الصيد!

ولعلك تسأل نفسك عما أقدمه لهال أولاً لكي أحظى بتعاونه الكامل. لديك كل الحق. وهذا سؤال سليم وسأجيبك عنه.

إنني ألبي حاجة هال بالاعتراف بجهوده؛ وأقدم له تأكيداً على قيمته. وأمنحه الشعور بأنه مرغوب فيه؛ وهو الشيء الذي يحتاج إليه المرء بشدة لا سيما بعد أن يحال للتقاعد ليجنبه الشعور بعدم الجدوى. وإنني أيضاً أرضي غروره، وأجعله يشعر بأهميته بواسطة التماس نصيحته ورأيه. وأمنحه شعوراً بالقوة الشخصية عندما يستطيع القيام بأعمال محددة أفضل مما أقوم بها أنا. وأخيراً، فإنني أمنحه شعوراً بالوقار واحترام الذات بإظهاري الاحترام لقدراته.

وإجمالاً، أعتقد أن هذه صفقة عادلة. فأنا أمنح هال شيئاً يفتقر إليه ويريده، وفي المقابل أحصل على نصيحته ومساعدته وتعاونه ودعمه.

والعلاقات العائلية هي قناة أخرى تستطيع فيها توظيف أسلوب الإدارة التشاركية. صرح لي مستشارو العلاقات الزوجية أن معدل الطلاق أقل بكثير لدى الأزواج الذين يوظفون هذا الأسلوب.

ولقد نما إلى علمي أيضاً من هيئات تعليمية أن المراهقين الذين ينشئون في كنف عائلات تعمل بهذا الأسلوب بالبيت لا يتسببون في مشاكل انضباطية كثيرة لمدرسيهم. كما أنهم ينسجمون بصورة أفضل من غيرهم مع زملائهم.

ولذا فموجز الأمر هو التالي: يمكنك تحقيق النجاح في الحياة على أفضل صورة ممكنة -مادياً، وعملياً، وشخصياً- متى تسنى لك إقناع الآخرين بالتعاون معك ودعمك إلى أقصى حد ممكن. وتعد الإدارة التشاركية هي أفضل وسائل تحقيق هذا الغرض.

وبالتالي فإذا كنت تبحث عن أسلوب موثوق يمكنك توظيفه للوصول إلى القمة بسرعة، فقم بتوظيف هذا الأسلوب في كل أمور حياتك. فهو مفتاح حقيقي لإقناع الآخرين بالامتثال لرغباتك طوال الوقت.

أسلوب المنطقة العازلة للحصول على التعاون والدعم

يعد أسلوب "المنطقة العازلة" أحد أفضل الأساليب التي يمكنك توظيفها لحمل الآخرين على التعاون معك، ودعمك لأقصى قدر ممكن. دعني أشرح لك هذا الأسلوب ومدى جدواه.

لقد كان إيرل آر، ويعمل مراقباً بإحدى الشركات، يعاني من شتى أشكال المشاكل مع العاملين تحت إمرته. وكانت الرواتب المتأخرة تمثل مشكلة مؤرقة بالنسبة له نظراً لتكرارها.

وعندما كان أحد رؤساء القسم يؤنبه بسبب هذه المشكلة، كان إيرل ينفجر فيه قائلاً: "تلك ليست مشكلتي، فأنا لست المسئول عن وضع كشف الرواتب اللعين". وكان بعد ذلك يلقي بالمسئولية على أحد مرءوسيه، وحينئذ كان هذا المرءوس يلقى تعنيفاً شديداً من كل من إيرل ورئيس القسم المتذمر.

فقلت لإيرل في يوم من الأيام: "إيرل، إنك تنتهج النهج الخاطئ في حل هذه المشكلة. فطالما أنك تنحو باللائمة على شخص آخر أدنى منك، ستعاني من هذه المشكلة. إنك لن تحل هذه المشكلة بهذه الطريقة.

"ولكن بمجرد أن تتحمل مسئولية أخطاء مرءوسيك وتعمل كمنطقة عازلة بينهم وبين رؤساء الأقسام المتذمرين هؤلاء، ستجد العاملين لديك يقدمون لك دعمهم الكامل لأقصى حد ممكن، وسينجزون العمل المنوط بهم في الوقت المحدد. فإذا وفرت لهم الحماية اللازمة، فسيوفرون لك الحماية اللازمة بدورهم".

لقد ساورت إيرل الشكوك حول فعالية هذا الأسلوب في تسوية المشكلة، ولكنه قرر أن يجربه كملجأ أخير لا أكثر ولا أقل. وبالطبع أتت هذه الطريقة ثمارها كما توقعت.

لقد تعلمت منذ فترة طويلة أن على المرء تحمل المسئولية كاملة عن إخفاقات العاملين تحت إمرته إذا أراد أن يتمتع بدعمهم بنسبة ١٠٠ بالمائة، وتعاونهم معه.

وعندما تتحمل المسئولية عنهم ستجد أنهم سيبذلون قصارى جهدهم للحيلولة دون ارتكاب أخطاء. وعندما تجنبهم المشاكل، ستجدهم متحمسين لتجنيبك المشاكل أيضاً.

إن أسلوب "المنطقة العازلة" هو أفضل وسيلة إقناع شريطة تطبيقه بصورة سليمة.

الكلمات الثلاثة السحرية التي ستحمل الآخرين على دعمك

هناك عدد قليل جداً من الكلمات التي لها مفعول السحر عليك، ولكن عبارة "إنني محتاج إليك" المؤلفة من ثلاث كلمات يمكنك دائماً توظيفها لكسب تعاون ودعم الآخرين. فهذه الكلمات ترضي غرور الآخر وتشعره بالأهمية، كما تشعره بأنه مرغوب ومطلوب. يجب أن أقر بأن هناك آخرين ممن قاموا بتوظيف هذه الكلمات معي شخصياً مما كان له أثر مدمر في مرات تستعصي على الحصر. فأنا أيضاً إنسان ضعيف!

إن الناس دائماً ما يحبون أن يشعروا بأنهم مطلوبون، مهما كانت هويتهم وعملهم. لقد ذكرت سابقاً جاري الذي يلم بعلم النباتات أكثر من علماء النباتات أنفسهم. ودائماً ما أطلب نصيحته حول نبات أو شجيرة أو شجرة ما.

وعندما يخبرني بيل بما يجب علي عمله، أشكره وأعتذر على مضايقتي إياه وتضييع وقته. فيجيبني قائلاً: "تضيع وقتي؟ لابد أنك تمزح. عندما تحال للتقاعد ينتابك شعور بأنك غير ضروري وغير مطلوب. وبالتالي من الرائع أن يشعر المرء بأنه مرغوب فيه ثانية".

إذا أردت أن تشعر زوجتك بالسعادة لزواجها منك، فأشعرها بأنها مرغوب فيها ومطلوبة، لا بالكلام فحسب، ولكن بالفعل أيضاً. وهذه الفلسفة نفسها تنطبق على الزوجة أيضاً. ولذا احرصي على إشعار زوجك بحاجتك إليه ورغبتك فيه.

وإذا أردت الحصول على قدر أكبر من التعاون والدعم من العاملين لديك، فاجعلهم يشعروا بحاجتك إليهم ... وأعرب لهم عن مدى أهميتهم ... وكم هو ثمين عملهم بالنسبة لك.

إذا لم يسبق لك استخدام هذه العبارة من قبل: "إنني محتاج إليك"، فاشرع في استخدامها للأسابيع العديدة القادمة، وستدهش للنتائج الرائعة التي ستحصل عليها. إن هذا الأسلوب، بالإضافة إلى كافة الأساليب التي أفردتها في هذا الفصل، سيكون له مفعول السحر على حياتك. وهذه هي الحقيقة.

وختاماً، إليك الأساليب التي يمكنك توظيفها لكسب التعاون والدعم الكاملين للآخرين:

١. إذا أردت الحصول على التعاون والدعم الكاملين للآخرين، فأبد لهم تعاونك ودعمك أولاً. فبقدر ما تعطي، ستأخذ.

٢. خمسة أساليب لكسب والحفاظ على ثقة الآخرين:

أ. مارس الصدق التام طوال الوقت.

ب. اجعل كلمتك هي عقدك.

ج. تحر الصدق والدقة في كافة بياناتك الكتابية.

د. دافع عما تراه صواباً.

هـ. كن على استعداد لتحمل اللوم إذا كنت مخطئاً.

٣. لكسب ثقة الآخر، أثبت مقصدك بواسطة استحضار شهودك.

٤. من الوسائل السديدة لكسب تعاون ودعم مرءوسيك مد يد العون لهم في عملهم. ولكن، تذكر أنه متى انغمس رئيس العمل في العمل الفعلي، فإن صورته كرئيس تهتز.

٥. إن أفضل وسيلة لحمل الآخرين على دعمك حتى وإن كنت رئيسهم بالعمل تكمن في التماس آرائهم حول كيفية إنجاز العمل. وعادة ما يطلق على هذا الأسلوب الإدارة التشاركية. ومن الممكن توظيفه بفعالية في البيت والعمل على حد سواء.

٦. قم بتوظيف أسلوب المنطقة العازلة للحصول على تعاون ودعم مرءوسيك. فعندما تدافع عن العاملين لديك وتكفل لهم الحماية وتجنبهم المشاكل، سيتوقون لتجنيبك المشاكل أيضاً.

٧. هناك ثلاث كلمات لها مفعول السحر عليك ألا وهي "أنني محتاج إليك". استخدم هذه الكلمات وستجد أن لها مفعول السحر عليك.

الجزء ٥

مواقف حوارية خاصة

يشتمل الجزء الخامس على الفصول ١٦-١٩، ويوضح لك كيفية استخدامك خبرتك الحوارية في ظروف محددة.

على سبيل المثال، إنني على يقين من أنه سيطلب منك في مرة من ذات المرات أن تلقي خطاباً على الآخرين. سيوضح لك الفصل ١٦ كيفية إلقاء خطاب بالضبط.

وفي الفصل ١٧ ستتعرف أيضاً على أسرار صنعة الخطباء المحترفين. أما في الفصل ١٨، سترى كيف يمكنك استخدام قدراتك الحوارية في مواقف العمل المهمة لتحقيق أهدافك. وفي الفصل ١٩، ستكتشف أساليب الحوار مع كافة أنواع البشر في مستويات عملية واجتماعية متباينة.

الفصل ١٦

كيف تلقي كلمة أو خطاباً كما لو كنت محترفاً: قائمة تدقيق من ٧ نقاط

عندما تتعرف على طريقة إلقاء كلمة أو خطبة كما لو كنت محترفاً، يمكنك حرفياً أن تشق طريقك إلى النجاح بقدراتك الكلامية. ومن أفضل الوسائل لكي تصبح عضواً بارزاً ومشهوراً في مجتمعك هي إلقاء كلمة أو خطبة في مناسبات عملية واجتماعية متعددة كلما سنحت لك الفرصة.

وإذا كان من المقدر لك أن تصبح ذائع الصيت في مدينتك، يجب أن تصبح مشهوراً. ويجب أن يتعرف الناس على اسمك مباشرة. وتحولك إلى خطيب مفوّه تكثر دعوته في شتى المحافل ليس الطريقة الوحيدة لكسب تقدير الآخرين، ولكنها أفضل هذه الطرق. وطريقة أخرى هي أن تلعب دور وكيل الدعاية لنفسك.

احرص على أن يظهر اسمك في الصحف متى كان هذا في الإمكان، واقترح إلقاء كلمة على الحضور أو الجماعات المدنية دون أي مقابل مادي طالما وعدوك بإخطار الصحف المحلية للترويج للحدث.

وإذا كانت لديك الخبرة حول موضوع بعينه، يمكنك استقطاب الإذاعات المحلية أو برامج التليفزيون الحوارية. إن مخرجي البرامج المحلية يعانون معاناة شديدة في البحث عن الشخص المناسب ويتحصلون على المادة المثيرة الكافية بالكاد لتلبية متطلبات برامجهم. ولذا سيرحبون بك شريطة مناسبة موضوعك للأوضاع الراهنة وإلمامك حقاً بما تتناوله من موضوعات.

ولتلخيص فكرة لعب دور وكيل دعايتك بنفسك أو مسئول علاقاتك العامة، دعني أقل هذا: إذا لم تعلن عن نفسك بنفسك، فلا تتوقع أن يفعل الآخرون هذا، ولذا عجل بالإعلان عن نفسك واستمتع بالأمر!

ست فوائد عظيمة ستجنيها

عندما تلم بأسلوب إلقاء كلمة أو خطبة كما لو كنت محترفاً:

١. ستصبح عضواً بارزاً ومشهوراً في مجتمعك. وسيتعرف الناس على اسمك مباشرة.

٢. ستصبح شخصية قوية ذات نفوذ. ويمكنك بسهولة أن تتولى قيادة كافة الشئون الاجتماعية، والسياسية، والمدنية التي تشارك فيها.

٣. إذا كنت تدير عملك الخاص، فسيزيد مثل هذا الاعتراف والشهرة من عدد عملائك.

٤. وإذا كنت تعمل لصالح شركة أو مؤسسة كبرى، فستجتذب اهتمام رؤسائك.

٥. ستعد خبيراً في مجالك الخاص، وسيلجأ إليك الآخرون طلباً للنصح، والاقتراحات، والتوصيات.

٦. ستكتسب السمات الشخصية الخمس المحببة التالية:

أ. شخصية ناجحة، وإيجابية، وودودة.

ب. أمان داخلي وثقة بالنفس أعظم.

ج. القدرة على التفكير بوضوح والتعبير عن نفسك بدقة.

هـ. مهارة حمل الآخرين على التفكير والتصرف بصورة مؤيدة لك.

و. القدرة على تحفيز الآخرين للامتثال لرغباتك.

أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

كيف تتغلب على رهبة إلقاء كلمة أو خطبة أمام الجماهير؟

أعتقد أن فكرة الحديث على الملأ تخيف الجميع في البداية. فأنا أعرف أنني فزعت تقريباً في أول مرة واجهت فيها جمهوراً غفيراً. جف حلقي، وتلاحقت أنفاسي، وبلل العرق كفي، وتسارعت ضربات قلبي.

ولكن بعد أن لفظت الجملة الأولى، شعرت بتحسن على الفور. وبينما واصلت حديثي، تبددت مخاوفي بسرعة. وانتابني شعور بالثقة لأنه بمجرد أن قمت بما كنت أخشاه، اكتسبت قوة على أدائه.

تقول مارجوري رينولدز، وهي مؤلفة لكتب تطوير الذات ومحاضرة مشهورة: إنها كانت تعاني معاناة شديدة قبل إلقاء أي من خطبها. ولكن خوفها تبدد تدريجياً إذ واصلت إلقاء الخطب حتى تغلبت عليه ببساطة بواسطة الإقدام على ما كانت تهابه. وفي العام الماضي ألقت ما يربو على ١٠٠ خطبة أمام جمهور غفير في شتى أرجاء البلاد. وصرحت بأن الشيء الوحيد الذي تندم عليه أن السنة لم تزد على ٣٦٥ يوماً.

إن فكرة الإقدام على الشيء الذي تهابه يكسبك القوة على الإقدام عليه رائعة، وأود أن أضرب لك بعض الأمثلة الأخرى لإيضاح استخدام هذه الفكرة. فإذا كان مقدراً لك أن

تكتسب فقط فكرة واحدة من الكتاب كله، فستجد أنها تستحق أكثر من سعر الكتاب نفسه بعشرة أضعاف.

على سبيل المثال، إذا أردت أن تصبح رساماً، يجب عليك إذن أن تمارس الرسم. فما من وسيلة أخرى ببساطة لكي تصبح فناناً، إذ يمكنك أن تحلم طوال اليوم بشهرتك ونجاحك كرسام، ولكنك لن تكتسب القدرة على الرسم قط حتى تواتيك الشجاعة فعلياً للإمساك بالفرشة والشروع في الرسم.

وإذا أردت أن تصبح مؤلفاً، يجب إذن أن تقدم على الكتابة. وإذا أردت أن تصبح عازف بيانو في الحفلات الموسيقية، يجب عليك إذن ممارسة العزف على البيانو يوماً بعد يوم. ونفس النظرية تنطبق على الجولف، والبيسبول، والعلوم، والطب، والأعمال، وفن البيع، إلخ. يجب عليك اتخاذ الخطوة الأولى بنفسك. وحتى تقوم بهذا، اعلم أنك لن تمتلك القدرة على أن تقوم بأي شيء.

ولذا إذا أردت أن تصبح قادراً على أن تخطب في عدد كبير من الناس أو أن تلقي خطبة على جمهور غفير، بيد أن الخوف ينتابك، فابدأ بجمهور محدود لكي تكتسب ثقة بنفسك وبقدراتك. وأياً كانت الوسيلة التي تنتهجها، تذكر هذه الحقيقة فحسب: عندما تقدم على ما تخشاه، ستكتسب القدرة على القيام به، وستتبدد مخاوفك. إن الأمر بسيط جداً كما ترى الآن.

فهم الفارق بين التوتر والخوف

لقد شرحت لك كيفية التغلب على خوفك عندما تخطب في جمهور غفير، ولكنك يجب أن تدرك أيضاً أن الشخص الذي لا ينتابه التوتر بسبب الكلام على الملأ نادر الوجود. لقد أجرت جامعة سانت لويس دراسة لفصول الخطابة لديها واكتشفت أن ٩٥ بالمائة من طلبتها يعانون من التوتر في بداية الدورة وفي نهايتها أيضاً.

ولكن قدراً معيناً من التوتر يفيد حقاً. فهذه هي الطريقة التي يعد بها جسدك نفسه للتكيف مع الموقف الجديد الغريب المجهول. فيضخ مزيد من الأدرينالين في مجرى دمك، ويتسارع نبضك، وكذلك أنفاسك، وتتوتر عضلاتك. لا تنزعج من هذه المؤشرات: فتلك هي طبيعة الأمور.

عندما تعي الوظائف الفسيولوجية الأساسية لجسدك، يمكنك الحيلولة دون تطور مثل هذا التوتر العصبي الطبيعي إلى حالة من الخوف يتعذر السيطرة عليها. إن جرعة الأدرينالين التي ستضخ في دمك ستساعدك على التفكير بسرعة أكبر، والكلام بشكل أسهل وتأكيد وقوة أكبر مما كان من الممكن أن يتاح لك تحت الظروف العادية. ولذا

لا تقلق حيال هذا النوع من التوتر. فهو طبيعي جداً ومتوقع، حتى لدى الخطباء المحترفين الخبراء.

لماذا يجب عليك معرفة الغرض من وراء كلمتك أو خطبتك؟

يجب أن يكون لكل كلمة أو خطبة تلقى غرض وإلا فلا داعي لها من الأساس. وإذا لم تكن تدري الغرض من وراء مواجهة الجمهور، فاعلم أنك لست معداً بعد للحديث على الملأ. هل غرضك الأساسي هو إصدار الأوامر أم التوجيه، أم الإعلام، أم الإقناع؟ فالأرجح لو لم تكن الكلمة ملقاة إلى العاملين لديك أو مرءوسيك كجزء من عملك المعتاد فيما يتعلق بتوجيه أنشطتهم، أن يكون الغرض من الخطبة هو الإعلام أو الإقناع، أو كلاهما معاً.

إن كل خطبة تتطلب لا غرضاً عاماً فحسب، بل أيضاً هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه. وكلاهما معاً يضمنان أن تتميز خطبتك بمباشرة وقوة وإيجاز أكثر. فهما يضعان خريطة طريق لك لكي تسترشد بها. فبمجرد أن تحدد الغرض الأساسي لكلامك —سواء كان التوجيه، أو الإعلام، أو الإقناع— ستتمثل الخطوة التالية في الوقوف على الهدف المحدد الذي تود تحقيقه. إن تذكرك الغرض العام سيساعدك على العثور على تفسيرات واضحة أو أسباب مقنعة لدعم هدفك المحدد.

والإجابة عن سؤال: "ما الهدف المحدد لهذه الخطبة؟" قد تكون جلية أو قد تتطلب بعض الدراسة. ولكن إذا كان الهدف المحدد واضحاً وجلياً بالنسبة لك، فستتسم خطبتك بالفعالية. أما إذا استصعبت فصل وتحديد هدفك المحدد، فليس من الممكن أن تتسم خطبتك بالفعالية قط. وإن لم يكن ما تود تحقيقه من وراء الخطبة واضحاً بالنسبة لك، فاعلم أنه لن يكون واضحاً لغيرك أيضاً.

كيف تتعرف على أفكارك الأساسية وتحددها؟

يقول ألان جانون: "إن الخطباء الناجحين يدركون أن تحديد ما يمكن إغفاله لا يقل أهمية، إن لم يزد، عما لا يمكن إغفاله". ويقوم ألان بتدريس الخطابة لأحد الفصول في قسم تعليم الكبار بالجامعة.

ويضيف السيد جانون قائلاً: "إن الكلمات والأفكار والحقائق قد تكون ممتعة في حد ذاتها، أما التي لا تتسم بالحيوية لفهم أو قبول الهدف المحدد من الممكن أن تضعف من خطابك أو تخفي الغرض الأساسي منه.

لا يهم ما إذا كان خطابك سيعتمد على معارفك، أو قراءاتك وأبحاثك الشخصية، أو كليهما معاً. فالمشكلة التي عادة ما تواجهها هي غزارة المواد بصورة مفرطة وليس عدم كفايتها.

ولذا فإن الإعداد لخطبتك هو عملية تحديد، وتمحيص، واستبعاد في المقام الأول، حتى لا يتبقى لديك سوى غرض أو هدف واحد محدد في عقلك، والأفكار الأساسية اللازمة إما لدعمه وإما لتحقيقه".

يمكنني المصادقة على حقيقة تصريحات السيد جانون. فلقد اكتشفت أن مشكلتي الأساسية متى شرعت في تأليف كتاب لا تكمن فيما سأقوله، بل ما سأتجنب قوله.

تنظيم كلمتك أو خطابك

بمجرد أن تحدد غرضك العام، بعد أن تكون قد حددت هدفك المحدد، وعينت أفكارك الأساسية الداعمة له، اعلم أنك صرت مستعداً لرسم الخطوط العريضة لكلمتك وتنظيمها لكي تعرف بالضبط ما ستقوله. وإن لم تقم بتنظيم كلمتك، فمن الممكن أن تشبه خطبتك تلك الخطبة التي حضرتها في أحد المؤتمرات بميامي.

فقد تحدث الرجل بصورة يعوزها الترابط لخمس دقائق دون أن يحدد مقصده قط. وانتاب جمهوره التوتر. وبعد أن استشف هذا، توقف عن الكلام، ثم قال: "رجاء أن تتحملوني، عندما أجتاز مرحلة هذا الكلام، سأقول شيئاً جديداً". إن روح دعابته هي التي أنقذت خطبته فقط من الإخفاق التام. وقد لا تكون محظوظاً مثله.

إن أفضل وسيلة لتنظيم كلامك هي عمل موجز كتابي. فما من فكرة في العالم يستحيل التعبير عنها كتابة، فحتى أينشتاين تمكن من إيجاز نظرية النسبية خاصته إلى معادلة رياضية بسيطة.

وبالمثل، فإذا لم تستطع كتابة مقترحاتك، فاعلم أنك لست على استعداد بعد لإلقاء كلمتك لأنك لا تمتلك فكرة كاملة النمو. لابد أن تتعرف على تفاصيل فكرتك الخاصة إذا كنت تتوقع أن تنجح في نقلها إلى شخص آخر. إن مسألة العثور على الألفاظ المناسبة للتعبير عن نفسك ستجبرك على تنقية وبيان وإيجاز أفكارك.

ما من شك أن هناك العديد من الأساليب الرائعة لوضع الخطوط العريضة لكلمتك أو خطبتك، ولكن بحسب خبرتي الخاصة، اكتشفت أن الأسلوب التالي هو الأفضل على الإطلاق:

١. الافتتاحية.

٢. الفوائد المكتسبة.

٣. الأساليب التي سيتم توظيفها لكسب هذه الفوائد.

٤. أمثلة على آخرين اكتسبوا هذه الفوائد بواسطة توظيف هذه الأساليب.

٥. الخاتمة.

١. *الافتتاحية* تحدد فكرة كلمتك. ومن الأفضل دائماً توظيف "كلمة جذابة" لكسب الانتباه الفوري للجمهور. ويمكنك توظيف أي من الأساليب الخمسة التالية لكي يتحقق لك هذا:

أ. عبارة مثيرة للدهشة

ب. حكاية غريبة

ج. مثال قوي

هـ. اقتباس موثوق

و. سؤال جذاب

وكما قال لي أحد الخطباء المحترفين ذات مرة: "يجب أن تصدم كلماتك الافتتاحية جمهورك، أو تدهشه، أو تجذب انتباهه بشكل أو بآخر. فإذا لم تستحوذ على جمهورك بكلماتك الافتتاحية القليلة، فلترتضِ إذن بتوجيه كلامك للحائط". ويوصي أيضاً هذا الخطيب ألا يستهل المرء كلامه بمزحة قائلاً: "دع هذا لأمثال بوب هوب وديفيد برينر اللذين أمضيا حياتهما في إتقان هذا الأسلوب".

٢. يجب *التشديد على الفوائد المكتسبة* من الخطبة لكي لا تفقد اهتمام المستمعين إليك ولتبين لهم كيف سيفيدون من وراء خطبتك. فإذا كنت بصدد إلقاء كلمة لإقناع جمهوري بعمل ما، فعادة ما سأجمع بين الخطوتين الأولى والثانية وأفتتح كلمتي مباشرة بالفوائد التي سيكتسبونها.

٣. *الأساليب المستخدمة*. في الخطوة الثالثة، ستصرح لجمهورك بالأساليب التي يستطيع توظيفها لكسب الفوائد التي تقدمها له.

٤. أعطهم أمثلة على آخرين ممن حققوا النجاح. في هذه الخطوة تثبت صحة أقوالك، وتقدم للمستمعين إليك أمثلة حية تبين الجدوى الفعلية للأساليب التي قدمتها لهم فيما يتعلق بكسب الفوائد. ويجب أن تتميز أمثلتك بالتحديد، وتدعم بأسماء، وتواريخ، وأماكن، إلخ.

٥. *خاتمتك*. إذا كان الغرض من كلمتك الإقناع، فمن الأحرى إذن أن تكون خاتمتك مناشدة لاتخاذ إجراء من نوع ما. وإذا كان الغرض من كلمتك في المقام الأول هو الإعلام، فمن المفترض أن تتخذ خاتمتك شكل الموجز لنقاطك الرئيسية.

اثنتا عشرة طريقة لتجعل كلمتك قوية ومقنعة

إن القوة تجعل من خطبتك فعالة ومقنعة، إذ تخلع صلابة وحياة على أقوالك. فالقوة تخلق حركة والحركة تخلق قوة. والقوة والحركة تحدثان أثراً، فيضفي حياة على كلماتك. إليك اثني عشر خطاً إرشادياً يمكنك توظيفها لإضفاء صفات الإيجابية والقوة والصلابة والإقناع على كلامك:

١. *تكلم بصوت سلطوي.* ولكي يتسنى لك هذا، يجب أن تكون ملماً كل الإلمام حقاً بموضوعك. فكلما زاد إلمامك بموضعك، تحسن وضعك عندما تلقي كلمة أو خطبة. فإذا كانت معارفك تفوق معارف جمهورك، فلن يتمكن أحد من مقاطعتك أو إعاقتك.

٢. *استخدم كلمات بسيطة وجملاً قصيرة.* فالشيء البسيط يدوم أكثر من غيره. وأبسط الكتابات أفضلها دائماً لأنها الأسهل فهماً. والأمر ينطبق على الخطب أيضاً.

٣. *استخدم أفعالاً مبنية للمعلوم أو حركات جسدية لإضفاء شيء من القوة.* فالأفعال التي تدل على الحركة المادية الفعلية تضفي حياة على ما تقوله. أما الأسماء والأفعال المجردة المشتقة من الأسماء ليس لها نفس الأثر. فهي كلمات ميتة. أما الأفعال الدالة على الحركة المادية فتحث وتحفز الناس على اتخاذ الإجراءات التي تريدها.

٤. *استخدم كلمات وجملاً ملموسة ومحددة.* كما قلت من قبل، الكلمات القوية هي تلك التي تتسم بالبساطة والإيجاز وتصيب كبد الموضوع، ويسهل فهمها.

٥. *اطرح على المستمع فكرة واحدة في كل مرة.* فالأفكار العديدة بصورة مبالغ فيها تشوش وتحير تفكير المستمع. فعندما تصل إلى نهاية فكرة ما، توقف. التقط الأنفاس، ثم انتقل للفكرة التالية.

٦. حدد: *استخدم صوراً وأمثلة إيضاحية.* فإذا أردت أن يتسم كلامك بالإقناع، فقم بتوظيف العديد من الصور والأمثلة الإيضاحية. استخدم كلمات شخصية مثل: "أنت، أنا، نحن، جون، ماري". وتجنب عبارات مثل "قالوا"، أو "إنهم يريدون". فهذه العبارات تدمر بالكلية قوة وأثر خطبتك.

٧. *تجنب الكلمات غير الضرورية والمعلومات عديمة الجدوى.* لا تتكلم كما لو كنت عاشقاً لصوتك. فالشخص الذي يتكلم طوال الوقت ولا ينصت للآخرين عادة ما لا يكون لديه ما يستحق أن يقال. لا تزحم عقول مستمعيك بتفاصيل تافهة.

٨. *كن مباشراً وموجزاً.* التزم بموضوعك. ولا تجنح فتتكلم عن أشياء لا صلة لها بالموضوع. فإن فعلت، فستفقد اهتمام الجماهير. وليس هذا فحسب، بل سيقتنص الجمهور الفرصة ويقضي عليك إذا تطرقت إلى موضوع لست فيه بخبير.

٩. *لا تغالِ.* لا يتحتم عليك فحسب عدم المغالاة، بل إنه من الذكاء أيضاً أن تخفف من نبرة قضيتك. وحينها لن ينتابك القلق حيال أية ردود فعل غير متوقعة. وأياً كان الأمر، فلا تدل بتصريحات ليس لديك سند لها.

١٠. *لا تخطب في جمهورك بصورة متعالية* مستخدماً كلمات رنانة مفعمة بالغرور. فعلى الرغم من كونك الخبير بموضوع الخطبة، فهذا ليس بعذر يجيز لك التعالي على المستمعين إليك. إنني لم ألتق قط شخصاً لم يكن أعلم مني في مجال ما.

١١. *قدم العرض الأفضل للمستمعين إليك،* لا العرض الأفضل لك أنت. إذا فعلت هذا فلن يستطع أحد أن يسحب البساط من تحت قدميك. وستكون دفاعاتك حصينة.

١٢. *أجب عن كافة الأسئلة بصراحة وصدق،* وإن لم تكن تعرف الإجابة، فقل إنك لا تعرف. ولا تحاول أن تشق طريقك بالخداع. إن الأسلوب الذي دائماً ما قمت بتوظيفه وعاد علي بنتائج رائعة هو أن أقول: "لا أعرف، ولكن إذا كان الأمر مهماً بالنسبة لكم، فسأبحث عن إجابة وسأطلعكم عليها".

خمس طرق لتنمية ثقتك بقدرتك على مواجهة الجمهور

قبل أن أختتم هذا الفصل، أود أن أقدم لك خمسة أسرار بسيطة يستخدمها الخطباء المحترفون لتنمية ثقتهم بقدراتهم على مواجهة الجمهور:

١. *لا تذكر خطبتك حرفياً.* لا بأس بتذكر بعض الجمل الأساسية، ولكن حفظ الخطبة كاملة عن ظهر قلب يؤدي إلى كارثة، فلو حدث ونسيت للحظة فقرة ما، اعلم أنك هالك! إن الوسيلة الأفضل للحفظ هي تذكر نقاط أساسية معينة. ولكن دعني أقل لك إن كان خطابك يتسم باستمرارية طبيعية، فلن تدعو الحاجة حتى لتذكر نقاط أساسية طالما أنه من السهل بالنسبة لك الانتقال من فكرة إلى أخرى. كل ما أنت في حاجة إليه هو تنظيم أفكارك في نسق منطقي قبل البدء.

٢. *تدرب على إلقاء كلمتك أولاً.* إن هذه النقطة عادة ما تميز الفارق الأساسي بين الخطيب المحترف والهاوي. وبالمثل، فهي من الممكن أن تفصل بين الأداء الناجح والأداء الذي لا يرقى للمستوى أيضاً.

هناك خطيب ناجح نابض بالحياة، يدعى هارفي فريلاند، يعمل في مجال الإعلان، ودائماً ما يتلقى دعوات لمآدب صغيرة بنادي كيواني، ووجبات إفطار بنادي الروتاري، واجتماعات الغرفة التجارية، وما شابه. وعندما سألت هارفي عن السبب وراء كل هذه الدعوات، أجابني قائلاً:

"إنني أختبر أفكاري لخطبة جديدة في المحادثات اليومية العادية مع أصدقائي. وبدلاً من إهدار الوقت في الحديث عن الجو والسياسة أو النميمة حول الجيران، أستغل راحتي التي أتناول فيها القهوة أو راحة الغداء لكي أقول أشياء من هذا القبيل: سام، لقد حدث لي شيء مضحك في اليوم قبل الماضي. أود أن أطلعك عليه.

"إنني أراقب ردود أفعاله عن كثب بينما أقص عليه قصتي. فإذا كانت مؤاتية، أعلم أنني أمتلك نواة حديث جديد. ولا يدرك هو أبداً أنني أتدرب معه. فالأمر بالنسبة له لا يعدو على كونه محادثة سارة".

يمكنك أن تختبر أفكارك الجديدة بنفس الطريقة التي يختبر بها هارفي أفكاره. ويمكنك التدرب على كلمتك أمام المرآة أو إلقاءها على زوجتك أو ابنك. إنه من الرائع دائماً أن تستشف ردة فعل الجنسين قبل أن تصيغ كلمتك في شكلها النهائي.

إنني أفضل شخصياً أن أسجل خطبي على جهاز تسجيل إذ تظهر العديد من الأخطاء التي وقعت فيها عندما ألقيت كلمتي جلية عندما أستمع إلى نفسي على شرائط الكاسيت.

٣. *اعرف موضوعك والتزم به.* كن مستعداً لأقصى درجة ممكنة، وتعرف على موضوعك من كل جوانبه. كن الخبير النهائي بالموضوع. ولكن لا تحاول أن تعرف كل شيء عن كل شيء، لأن هذا أمر مستحيل. تعرف على موضوعك ثم التزم به. وحينها ستصبح خبيراً أيضاً. تذكر أنك ستظل خبيراً طالما التزمت بموضوعك فحسب.

٤. *ركز فقط على مهمتك.* يقول الكولونيل إدوارد جان: "من المستحيل أن يتغلب المرء على كافة مخاوفه في المعركة، ولكنه سيميل إلى نسيانها إذا نأى عن التفكير في نفسه وركز على إنجاز مهمته فحسب".

والأمر ينطبق أيضاً على الكلام على الملأ. انسَ نفسك وركز فقط في موضوعك. فإذا بدأت في القلق حيال أخطائك النحوية أو احتمال أن الوقت قد ينفد منك قبل أن تغطي كافة المواد التي جمعتها، فمن الممكن أن تدمر ثقتك بنفسك حتى قبل أن تبدأ. ركز على رسالتك فحسب وستنجح في مهمتك بصورة لائقة.

٥. *عندما تحقق هدفك، توقف عن الكلام!* إن مندوب المبيعات الساذج عادة ما يخسر عملية البيع لأنه يواصل الكلام بعد إبرام البيع. وبذا فإنه يمنح العميل فرصة تغيير رأيه. ولذا فعندما تنتهي، انسحب. لا تكن مثل الواعظ الذي دائماً ما يقول أكثر مما يجب أن يتناوله بالحديث. والواقع أن أذكى شيء يستطيع أن يفعله المرء هو الانسحاب حتى قبل أن ينتهي.

إن النقاط الأساسية التي أودك أن تذكرها من هذا الفصل هي:

١. يمكنك التغلب على خوفك من إلقاء كلمة أو خطبة بواسطة إلقاء كلمة أو خطبة. فعندما تقوم بالشيء الذي تخشاه، ستكتسب القدرة على القيام به، وستتبدد مخاوفك.

٢. الخوف والتوتر يختلفان تماماً. فمن الطبيعي جداً أن يشعر المرء بشيء من التوتر قبل إلقاء كلمة أو خطبة. وحتى أكثر الخطباء خبرة تنتابهم لحظات من التوتر، ولكنهم يعلمون تمام العلم كيفية السيطرة عليه.

٣. تعرف على الغرض المحدد لخطبتك أو كلمتك.

٤. حدد أفكارك الأساسية.

٥. قم بوضع موجز لخطبتك أو كلمتك واحرص على تنظيمها. والموجز الذي أقترحه هو التالي:

(أ) افتتاحيتك.

(ب) الفوائد التي ستعود على المستمع.

(ج) الأساليب الموظفة لكسب هذه الفوائد.

(د) أمثلة لأشخاص جنوا هذه الفوائد بواسطة توظيف هذه الأساليب.

(هـ) خاتمتك.

٦. اثنا عشر أسلوباً لخلع قوة وإقناع على خطبتك:

(أ) تحدث بنبرة سلطوية.

(ب) استخدم كلمات بسيطة وجملاً قصيرة.

(ج) استخدم الأفعال المبنية للمعلوم الدالة على الحركة أو القوة.

(د) استخدم كلمات وعبارات ملموسة ومحددة.

(هـ) اطرح على المستمعين إليك فكرة واحدة في كل مرة.

(و) حدد: قم بتوظيف الصور والأمثلة التوضيحية.

(ز) تجنب الكلمات غير الضرورية والمعلومات عديمة الجدوى.

(ح) تحر المباشرة والتركيز على صميم الموضوع.

(ط) لا تبالغ.

(ي) لا تتحدث بتعالٍ.

(ك) اطرح المقترح الأفضل لمستمعيك.

(ل) أجب على كافة الأسئلة بصراحة وصدق.

٧. خمس وسائل لتنمية ثقتك بقدرتك على مواجهة الجمهور:

(أ) لا تحفظ خطابك عن ظهر قلب كلمة بكلمة.

(ب) تدرب على خطابك أولاً.

(ج) تعرف على موضوعك والتزم به.

(هـ) ركز فقط على المهمة المفترض إنجازها.

(و) عندما تحقق هدفك، توقف عن الكلام.

وسأشرع في ممارسة الأسلوب الأخير عن نفسي الآن. سأتوقف قبل أن أنتهي من حديثي لكي يتسنى لي ادخار بعض المواد المهمة للفصل التالي.

الفصل ١٧

ثمانية أسرار مهمة للمحدثين المحترفين

إن الأشخاص الناجحين الذي استقيت منهم المعلومات المذكورة في هذا الفصل جميعهم خبراء في فن المحادثة والخطابة، إذ من بينهم خطباء، وساسة، وشخصيات تليفزيونية ومسرحية، ومدراء مبيعات، وأساتذة جامعات، وغيرهم كثير من الخبراء المحنكين. وعندما تتعلم أسرار صنعة هؤلاء الرجال المحنكين،

ستجني الفوائد الرائعة التالية

١. ستتمكن من مواجهة الجماهير الغفيرة وإلقاء خطبة، أو التصريح بأفكارك وآرائك دون خوف.

٢. ستتعرف على كيفية الصمود في محادثتك مع أي شخص. وستتمكن من التعامل مع نفسك بنجاح في أي موقف عملي أو اجتماعي.

٣. لن تكون لديك أية مشاكل فيما يتعلق بحمل الآخرين على تقبل أفكارك أو وجهة نظرك.

٤. ستكتسب القدرة على السيطرة على مشاعر وأفعال جمهورك.

٥. ستكسب احترام الأصدقاء وستكون محل حسد زملائك.

٦. ستصبح لديك القدرة على التفكير بعقل صافٍ والتعبير عن نفسك بدقة حتى وإن كنت معرضاً لضغوط شديدة.

٧. ستتحلى بشخصية ناجحة، وإيجابية، واجتماعية. فبينما تتحسن مهاراتك فيما يتعلق بالخطابة، ستزداد ثقتك بنفسك وبقدراتك بصورة مهولة.

٨. ستمنحك القدرة على الكلام على الملأ دون خوف شعوراً بقوة الشخصية والإشباع بخلاف أي شعور آخر انتابك من قبل. وسينتابك شعور هائل بتحقيق الذات.

أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الفوائد العظيمة

كيف يمكنك ابتكار أسلوب حديثك المميز

إن أسلوب كلامك، والطريقة التي تتحدث بها للآخرين، تساهم مساهمة هائلة في بناء سمعتك ونجاحك. على سبيل المثال، إذا تعاليت على الآخرين، فسيستاءون منك. وإذا كنت تراعي رغبات رؤسائك أكثر من اللازم، سواء المشرف عليك أو رئيسك في العمل، فقد ينظرون إليك وكأنك ضعيف، وهزيل الشخصية، وغير جدير بالتقدم أو الترقي. ولذا فإن أسلوب محادثتك ليس فقط رهيناً بالألفاظ التي تستخدمها، ولكن أيضاً بطريقة توظيف هذه الألفاظ، وكذا سلوكك ومظهرك.

وأفضل طريقة لتطوير أسلوب خطابتك المتميز هي التصرف على سجيتك. فلا تحاول محاكاة الآخرين، واحرص على تطوير أسلوب يميزك شخصياً، لا يميز شخصاً آخر.

على سبيل المثال، فقد ولدت ونشأت في مزرعة بولاية أيوا. وبخلاف الخمسة عشر عاماً الأخيرة، كان بيتي في الغرب الأوسط في أغلب فترات حياتي. ولازلت أبدو كغرب أوسطي في أسلوب كلامي، ولكنني لم أحاول قط التغيير من الطريقة التي أتحدث بها. ولماذا أحاول؟ وماذا يعيب كوني غرب أوسطي؟

إذا كنت تتحدث بلكنة جنوبية، فلا تحاول التخلص منها، إلا إذا كانت تستعصي على الفهم. فطالما أن الآخرين يفهموك، دع لكنتك وشأنها. والأمر نفسه ينطبق على لكنة تكساس المفعمة بالتشدق بالكلام المميزة للجنوب الغربي أو لكنة الكلام المتقطعة المفاجئة التي تميز نيو إنجلاند. إن موطنك هو جزء من إرثك. وهذا في حد ذاته يساعد في أن يجعل منك شخصاً فريداً ومختلفاً عن الآخرين جميعاً.

والأهم بكثير من القلق بشأن لكنتك الأصلية هو أن تتخلص من مشاكل الصوت مثل الأنفية، وحدة الصوت، وانخفاضه لدرجة الهمس، وقصور التصوير.

إذا استطعت أن تدخل تعديلاً وحيداً على صوتك، يجب أن يتمثل في خفض حدة صوتك، لأن كافة المشاكل التي سلف ذكرها ترتبط ارتباطاً شديداً بالصوت الحاد. وعلى المرأة بصفة خاصة أن تعنى بهذا وذلك لأن الصوت الحاد للمرأة من الممكن أن يزعج الرجل ويصرف انتباهه تماماً. وكلما تمكنت من تطوير نبرة صوت خفيضة، وقوية، وثابتة، كان هذا أفضل، فالحدة الأعلى نسبياً لصوت المرأة هي التي تجعل الرجل حذراً ومتحفزاً. ومثل هذا الصوت من الممكن أن يدمر فرص المرأة في إحراز التقدم في عالم الأعمال.

لطالما كنت محظوظاً لتمتعي بصوت عميق رنان يذكره الناس بسهولة. ومنذ عامين رأيت سيدة كنت قد قابلتها لمدة لا تزيد على سويعات منذ ٤٠ عاماً على وجه التقريب. وقالت لي: "لم أكن لأتذكر وجهك، لأنه لم يكن لديك شارب آنذاك، ولقد كنا بالطبع أصغر بكثير. ولكن بمجرد أن تكلمت، تذكرتك على الفور. إن صوتك شديد التميز وليس من السهل نسيانه".

كيف تسيطر على مشاعر جمهورك؟

إن المتحدث رفيع الشأن يعلم كيفية السيطرة على مشاعر جمهوره. شاهد أحد هؤلاء المتحدثين في التليفزيون أو شاهده وجهاً لوجه وستعرف أن بإمكانه السيطرة على مشاعر جماهيره تماماً.

إنني أقترح عليك العثور على طريقة مناسبة تتماشى وأسلوبك وشخصيتك. وأوصي أيضاً بأن تضع نصب عينيك واحدة من أفكاري السالفة في أثناء بحثك عن هذه الطريقة. وهذه الفكرة ببساطة هي أن العقل لا يستمع قط قبل القلب، لأن هذه هي أسرع طريقة على حد علمي للسيطرة على مشاعر وأفعال الآخرين.

خمس وسائل يمكنك توظيفها للتغلب على توترك

كما قلت لك آنفا، فالتوتر هو ردة فعل فسيولوجية طبيعية جداً للمواقف الجديدة الغريبة. ولكن على الرغم من طبيعيته، يجب أن تتأكد من أنه لن يسيطر عليك بالكلية. إليك خمس وسائل بسيطة يمكنك توظيفها للتحكم في توترك والحيلولة دون تفاقمه.

١. *كن على أهبة الاستعداد.* أتقن موضوعك بشدة. وكن الخبير. فهذه هي أفضل عوامل بناء الثقة. وبالمثل، فإن قصور المعرفة الخبيرة بالموضوع هو أكثر المثبطات فتكاً وأشدها تدميراً للثقة.

٢. *تحل بموقف عقلي إيجابي.* كن واثقاً بنفسك وتحل بالإيمان بقدراتك الخاصة. وتصرف كما لو كان من المستحيل أن تفشل وستصيب النجاح دائماً.

٣. *لتكن تعليقاتك الأولية حاضرة في ذهنك.* فاللحظات الأولى هي الأكثر حسماً دائماً، لأن الانطباعات الأولى تدوم. والإلمام بما ستقوله بالضبط متى شرعت في الكلام سيخلصك من الشعور بالتوتر.

٤. *قص قصة حول نفسك محاكياً أسلوب جاك بيني.* على الرغم من أن إلقاء النكات لا يوصي به أغلب الخطباء، إلا أن قص قصة عن نفسك تضفي عليك صفة الإنسانية، وتزيل التوتر وتحببك للجمهور.

٥. *تحل بالتريث ... ولا تتعجل*. اجبر نفسك على الكلام ببطء. التقط الأنفاس وتوقف لبرهة بعد كل جملة. فسرعان ما سيعود عليك اتزانك ومظهرك بالفائدة العظيمة.

أربع طرق للتحكم في جسمك أثناء إلقاء الخطبة

من المفترض أن يستجيب جمهورك إلى ما يرونه بجانب ما يسمعونه أيضاً. ولذا فمن الممكن أن تكون تحركاتك وإيماءاتك معبرة بدرجة كبيرة وشديدة الأثر في المساعدة على إيضاح مقصدك. وهذه الحركات والإيماءات من الممكن أن تمثل الفارق بين الخطاب الممتاز المفعم بالحماس والخطاب الممل الذي لا حياة فيه.

وأي سلوك جسدي، أو تحركات، أو إيماءات تجتذب انتباه الحضور لها بحد ذاتها بما لا يؤكد أو يضيف لخطبتك تؤدي إلى صرف انتباه مستمعيك، وتتحول ساعتها إلى عائق. ولذا يجب أن تتسم حركاتك وإيماءاتك بالتلقائية لكي تعمل عمل العامل المساعد لخطابك.

يقول بيرت فلاندرز، وهو خبير في التدريب على الكلام على الملأ: إن هناك أربع طرق أساسية يمكنك توظيفها للتحكم في حركاتك الجسدية أمام الجمهور.

يقول بيرت: "يجب أن تتخذ وضعية منتصبة، وتقف حيث يستطيع الجمهور كله أن يراك. وقف منتصباً بحيث تتقدم قدم على الأخرى بقدر ضئيل، وحمل معظم ثقلك على القدم المتقدمة. ومل بقدر بسيط للأمام تجاه جمهورك. ولا تقف مترهلاً ولا تمل لتستند على المنصة. أنت لست مضطراً لأن تتبنى وقفة منتبهة كما لو كنت في الجيش، ولكن يجب أن تبدو يقظاً جسدياً وعقلياً. إن مفتاح الوضعية الصحيحة هو الثقة بالذات.

"وبعد ذلك، كن نابضاً بالحياة ومتحمساً. فالحيوية تتأتى بسهولة عندما تتحمس لموضوع ما. فإذا كنت تؤمن بالموضوع الذي تتناوله بالحديث، فاعلم أن الصدق والدفء والشعور الإيجابي التي تضمن حديثاً جيداً وردة فعل رائعة من الجمهور ستتجلى بشدة. فالحماس معدٍ. وما من شك أن حماسك يجب أن يقوم على معرفة كاملة بموضوعك وفهم للأسلوب الذي سيعود كلامك على الجمهور من خلاله بالنفع.

"يجب أن توظف الإيماءات لتأكيد مقصدك. فإذا كنت بصدد إيضاح فكرة قوية، فلا تخشَ من ضرب المنصة بقبضتك –مرة– أو فرد ذراعيك تجاه جمهورك في خاتمة جريئة طلباً لاتخاذ إجراء ما. ويجب أن تنبع إيماءاتك بصورة تلقائية من حماسك، وقناعاتك، ومشاعرك. ولا تحاول التأكيد على كل جملة تلفظها بإيماءة. فإذا فعلت

هذا، فستبدو كما لو كنت طاحونة هوائية لا متحدثاً لبقاً، ومن الممكن أيضاً أن تحبط الغرض من خطابك.

"والنقطة الأخيرة التي تتناول كيفية التحكم في حركات جسمك أثناء الحديث هي: طالما أن رسالتك تنبع من تعبيرات وجهك، فاترك ملابسك المبهرجة ذات الألوان والمربعات المنقوشة بالبيت. فأشهر الخطباء وأكثرهم فعالية يرتدون ملابس متواضعة يظهر الاهتمام فيها إما باللون وإما بالتصميم بالقرب من الوجه. وفي الرجال، تلك هي رابطة العنق عادة -على ألا تكون مبهرجة من فضلك- وفي النساء، من الممكن أن تكون قرطاً. وفيما يتعلق بالألوان، ثبت أن كلاً من الأرزق والأبيض يلهم الخطيب أكبر قدر من الثقة بذاته، والأسود والأبيض يأتيان في المرتبة الثانية".

سبعة أساليب متكلفة يجب تجنبها

إنني أعرف أنك استمعت إلى أشخاص كانت لهم عاداتهم المزعجة التي ألهتك وأدت إلى سوء نظرتك إليهم. لقد ذهبت إلى طبيب ذات مرة وكانت عادته، في أثناء شرحه حالتي الصحية، طرح السؤال التالي باستمرار "هل تفهمني؟" بعد كل ثلاث أو أربع جمل. ولقد توترت بسبب هذا السؤال بعد دقائق قليلة. وشرعت أراهن نفسي على تحديد اللحظة التي سيطرح فيها هذا السؤال ثانية، بدلاً من أن أنصت حقاً لما كان يقوله لي.

والبعض الآخر من الممكن أن يستخدم عبارة مثل "كما تعرف" مراراً وتكراراً. سجل كلامك في الظروف العادية على شرائط كاسيت لترى إن كان هناك أية عبارات متكررة فيه، واطلب من شخص آخر -زوجتك أو أطفالك أو صديق لك على سبيل المثال- الاستماع إلى الشريط أيضاً، إذ سيضعون أصابعهم على الكلمات أو العبارات التي تستخدمها كثيراً. اعلم أن هذه الكلمات والعبارات ستفوتك لأنك شديد الاعتياد على سماعها.

من الممكن أن تتضمن التصرفات الجسدية الاعتيادية طقطقة مفاصل الأصابع، أو ضرب أصابعك على المكتب، أو مضغ العلكة بصورة مغالى فيها، أو حك أنفك، أو تحسس شاربك، أو شد أذنك، أو تعديل وضع نظارتك. وهذه التصرفات لا ضرر منها في حد ذاتها، ولكن عندما يراها المستمع إليك بصورة مستمرة، ينصرف انتباهه إليها، ويفقد اهتمامه بما تقوله. إليك إذن سبعة تصرفات اعتيادية محددة ملهية يتحتم عليك تجنبها عندما تلقي خطبة أو كلمة أمام جمهور غفير:

١. وضعية *المحارب المحتضر.* يميل الخطيب في هذا الوضع بشدة على المنصة. ويوحي مظهره بالإعياء الشديد ولا يتحرك قط. وكل ما يحتاج إليه ليكمل صورته ريشة تتدلى لأسفل على جبينه من عصابة رأس هندية.

٢. ورقة *التين* هي الوضعية التي يفضلها الخطيب الذي لا يوجد لديه منصة يستند إليها. فهو يقف بثبات ويداه مضمومتان للأمام أسفل وسطه، وقدماه يفصل بينهما ١٨ بوصة دون حركة مطلقاً، وجسده صلب كالصخر.

٣. *المتحدث المتحرك* هو مصطلح وصفي بحد ذاته. فهو الذي يمشي ولا يتوقف عن الحركة للحظة واحدة. وأغلب هؤلاء يبدون وكأنهم محامو المستقبل الذين يتخيلون أنفسهم يذرعون قاعة المحكمة جيئة وذهاباً أمام هيئة المحلفين.

٤. وضعية *الفيل* المكبل الذي يقف محملاً ثقله أولاً على قدم واحدة، ثم الأخرى. وهو لا يتحرك من مكانه، ولكنه دائماً ما يغير وضع قدمه، بحيث يجر قدميه للأمام والخلف بالتبادل.

٥. وضعية *عداد الفكة* الذي دائماً ما يعد الأموال في جيبه. وسرعان ما يسمع الجمهور رنة عملاته بدلاً مما يقوله.

٦. وضعية *المبارز* الذي يستعين بعصا للإشارة وخريطة، ولكنه مشوب بعادة بغيضة وهي الاشتراك في مبارزات تخيلية بعصاه كما لو كان يحمل سيفاً.

٧. وضعية *رامي العصا* الذي يستخدم أيضاً خريطة ومؤشراً، ولكنه أكثر تقدماً في أساليبه مقارنة بـ "المبارز"، إذ يستخدم المؤشر كما لو كان يسلي الحشد في فترة الاستراحة.

سبعة محاذير مهمة يجب أن تذكرها

إنني لا أحب عادة مناقشة الأساليب من وجهة نظر سلبية، ولكنني شعرت هذه المرة أن مناقشتها هكذا مبررة، وعليه إليك التالي:

١. *لا تخادع.* لا تحاول الخداع قط لتغطية قصورك المعرفي، فإذا كنت تجهل الإجابة، فصرح بهذا، ثم اعثر على الإجابة ومررها للسائل بأسرع وقت ممكن.

٢. *لا تستخدم الألفاظ البذيئة.* ولا حتى "تباً!" أو "اللعنة!" مسموح بها. فبمجرد أن تستخدم ألفاظاً تجديفية، فإنك تخاطر بفقدان احترام واهتمام بعض المستمعين.

٣. *لا تمل إلى السخرية أو التهكم.* وهذا ينطبق بصفة خاصة على ما إذا كان جمهورك أسيرك. وسيستاء جمهورك إذا ما فشل في الرد بنفس الصورة الساخرة. وإذا استاء منك أحدهم، فلن ينصت إليك.

٤. *لا تتعال على المستمعين إليك.* ربما تكون أذكى من مستمعيك، ولكن في موضوع واحد فحسب، وهو الموضوع الذي وقع اختيارك عليه. لا تتعامل مع جمهورك كما لو كان جاهلاً إذا أردت أن يواصل الإصغاء لك.

٥. *لا تفقد صبرك.* فإذا طلب منك أحد المستمعين إعادة إيضاح نقطة ما، فلا تتأفف. فربما أن عدم قدرته على الفهم نابعة من فشلك في التوضيح بصورة مناسبة. أعد طرح المعلومة أو استعن بأسلوب مختلف لإيضاح مقصدك.

٦. *لا تختبئ وراء المنصة.* يجب أن تكون مرئياً بالنسبة للجمهور. فإذا لم تظهرك المنصة على الأقل بداية من خصرك فما فوق، فتحل بالشجاعة اللازمة للتحرك جانباً بعيداً عنها.

٧. *لا تتحجج.* لا تبدأ خطابك قائلاً: "بما أنني لست على أهبة الاستعداد ... لم تسنح لي الفرصة لمراجعة هذه المادة ... إنني لست مؤهلاً حقاً لتناول هذا الموضوع ... لم يكن من المفترض أن أكون هنا، ولكن ...". لقد سمعت مثل هذه التعليقات، ولابد أنكم أيضاً سمعتموها. ولابد أنها صرفت انتباهك مباشرة، أليس كذلك؟ حسناً، إذا استخدمت هذه التعليقات، فستصرف انتباه مستمعيك أيضاً. إياك أن تعتذر أو تتحجج. فالهواة فقط هم الذين يتبعون هذا الدرب، أما المحترفون، فلا. كن محترفاً.

الطريقة الاحترافية لاستخدام أدوات المساعدة البصرية: ثمانية خطوط إرشادية

في البداية، دعني أخبرك بميزات توظيف أدوات المساعدة البصرية: أولاً، فهذه أدوات قوية تساعدك على توصيل رسالتك إلى جمهورك. ويمكنها إضفاء عنصري الإثارة والحيوية إلى أسلوب عرضك للموضوع. وستساعدك أيضاً على تركيز اهتمام المستمعين على مقصدك.

وثانياً، فإن أدوات المساعدة البصرية تسهل على جمهورك فهم نقطة معقدة. وسيعي المستمعون إليك فكرتك بشكل أسهل عندما يرون، كما يسمعون، الموضوع الذي تتناوله بالحديث.

وثالثاً، توفر أدوات المساعدة البصرية الوقت على مستمعيك إذ يتعلمون بسرعة أكبر. والوقت ثمين دائماً. فكلما كبرت في السن، أدركت هذه الحقيقة. على سبيل المثال، فقد كنت أمزح قائلاً إنني أملك وقتاً أكثر مما أملك من المال عندما كنت أبذل قصارى

جهدي لئلا ينفد صبري بينما أقف في طابور الخزينة بالسوبر ماركت. ولسوء الطالع فقد بلغت من العمر ما لا تنطبق عليه هذه العبارة.

ولكي تصلح الأداة البصرية للاستخدام وتجدي معك، يجب أن تتمتع الأداة بالسمات السبعة التالية:

١. يجب أن تتسم الأداة البصرية السليمة بالملاءمة. فيجب أن تساعدك على إيضاح فكرة ما أو التركيز على خاصية ما.

٢. يجب أن تكون بسيطة وسهلة الفهم. وأفضل وسيلة للحفاظ على بساطتها هي أن تجعلها تشدد فقط على النقطة التي تود توصيلها؛ لا أكثر ولا أقل.

٣. يجب أن تتسم الأداة البصرية بالدقة. تأكد من سلامة حقائقك وأرقامك وحداثتها. فأي خطأ من شأنه تدمير مصداقيتك.

٤. يجب أن يسهل حمل أداتك البصرية وأن تتسم بالمتانة. فيجب أن تكون خفيفة الوزن ليسهل التعامل معها، أو يسهل تجميعها من أجزاء سريعة التجميع. فلا ينتهي بك المطاف بشيء يتطلب عدداً من الأشخاص لنقله.

٥. يجب أن يسهل استخدام أداتك البصرية. فالأدوات البصرية المعقدة الدقيقة والتي تتطلب وقتاً طويلاً لاستخدامها من الممكن أن تثير أعصاب الجمهور وتستنفد صبره.

٦. يجب أن تتسم أداتك البصرية بالجاذبية. فالأدوات البصرية المتسخة أو الكئيبة تصرف انتباه الجمهور مباشرة. فإذا كنت بصدد توظيف بعض الرسوم التخطيطية ولطخت إحداها، فاحرص على استبدالها.

٧. يجب أن تكون أداتك البصرية ضرورية. فيجب أن توضح نقطة حيوية بما يتيح لك تقديم عرض أفضل. لا تكيف كلامك بما يلائم أداتك البصرية؛ بل احرص على العكس دائماً.

والآن أود أن أقدم لك الخطوط الإرشادية الثمانية لاستخدام الأدوات البصرية بفعالية والتي وعدتك بها سابقاً:

١. *جهز الرسوم المستهلكة للوقت مقدماً*. ينطبق هذا الخط الإرشادي إذا ما كنت تستخدم سبورة. فإذا كنت ستقضي نصف الوقت في الكتابة على السبورة بدلاً من مخاطبة جمهورك، فسيصاب مستمعوك بالضجر. والواقع إن لم يكن جمهورك محاصراً مكانياً، فسيختفي نصفه عندما تصبح جاهزاً للكلام. وللحيلولة دون هذا، ضع مادتك على سبورة قبل أن يصل جمهورك.

٢. *درب نفسك مقدماً على استخدام أداة المساعدة البصرية*. وتعرف على أداتك بصورة شاملة لكي تستطيع الإجابة عن أية أسئلة بخصوصها. وتدرب على عرضك التقديمي مرات عديدة مستخدماً الأداة المساعدة بنفس الطريقة التي ستستخدم بها بالضبط لاحقاً أثناء خطبتك.

٣. *أعلن عن أداة المساعدة البصرية في الوقت المناسب*. فإذا كنت على المسرح، فأبقها مغطاة. وإذا كنت تحتفظ بها خارج المسرح على أن يحضرها لك مساعدك، فهذا أفضل. ولكن في كلتا الحالتين، لا تكشف عن أداتك للعيان إلا متى صرت جاهزاً فعلياً لاستخدامها. فإذا كشفتها للعيان، فسيمضي جمهورك وقته في مشاهدتها بدلاً من الإنصات إليك.

٤. *اشرح أداة مساعدتك البصرية*. فأدوات المساعدة المعقدة عادة ما تستخدم لتوضيح الموضوعات الفنية شديدة التعقيد. عندما تكشف النقاب عن هذا النوع من أدوات المساعدة البصرية، احرص على شرح الغرض منها بإيجاز، وإلا فسيحاول جمهورك التفكير في الغرض منها ويفوته جزء من خطبتك.

٥. *اعرض الأداة المساعدة بما يكفل للجميع رؤيتها*. اكشف عن أداة مساعدتك البصرية بما يسمح للجميع برؤيتها. فإذا كانت خريطة، فانظر إليها من آخر الغرفة بنفسك لتتأكد من سهولة قراءتها. وإذا دعت الحاجة، فغير من ترتيب المقاعد بحيث يراها الجميع. فأفضل أداة مساعدة بصرية لا قيمة لها إذا تعذر رؤيتها.

٦. *وجه كلامك لجمهورك، لا لأداة المساعدة*. إن الهواة يميلون إلى توجيه حديثهم إلى الأداة لا للجمهور. عندما تشرع في شرح رسم تخطيطي أو صورة ما، أبق عينيك على المستمعين.

٧. *استخدم عصا للإشارة*. يمكن استخدام هذه العصا لتركيز أعين المستمعين على جزء محدد من أداة المساعدة البصرية. كما أنها تجنبك المرور أمام الأداة المساعدة. وتذكر دائماً أن تنحي العصا جانباً متى لم تكن تستخدمها لئلا تعبث بها.

٨. *استعن بمساعد إن استطعت*. إذا كان لديك عامل أو سكرتيرة تستطيع مساعدتك، فاطلب منه/منها مساعدتك. وتأكد من أنه تلقى تدريباً هو الآخر، إذ يجب أن يكون على دراية بمهمته وتوقيت أدائها. إن المساعد الخاص من الممكن أن يجعل الأمور تسير بسلاسة أكبر عندما تستخدم أدوات مساعدتك البصرية. ولكن احرص على أن يبقى بعيداً عن أنظار الجمهور أيضاً متى لم يكن يساعدك.

دعني أوجز الأسرار الثمانية المهمة للخطباء المحترفين الآن لكي تتاح لك في مكان واحد لأغراض المراجعة السريعة:

١. احرص على تنمية أسلوبك الخطابي المميز الخاص بك. لا تحاول محاكاة الآخرين. تصرف على سجيتك.
٢. تعلم كيفية السيطرة على مشاعر جمهورك. لكي تأسر قلوب مستمعيك، استهدف قلوبهم كما تستهدف عقولهم.
٣. استخدم السبل الخمس البسيطة التالية للتغلب على توترك والسيطرة عليه:
   (أ) كن على أهبة الاستعداد تماماً.
   (ب) تحل بسلوك ذهني إيجابي. وتصرف وكأنه من المستحيل أن تفشل.
   (ج) احتفظ بتعليقاتك الأولية في ذاكرتك بما يسهل معه استحضارها.
   (د) قص قصة عن نفسك، كما يفعل جاك بيني.
   (هـ) تحر التروي، وتحدث ببطء.
٤. أبرز شخصيتك جسدياً لجمهورك بواسطة تبني وقفة منتصبة، وتوظيف إيماءات للتأكيد على مقاصدك. والتحمس لموضوعك، وارتداء ملابس ذات ألوان بسيطة لا تلفت انتباه جمهورك.
٥. كن خبيراً في موضوعك، وأعني موضوعك فحسب. لا تحاول أن تعرف كل شيء عن كل شيء.
٦. تجنب هذه التصرفات السبعة المزعجة المتكررة:
   (أ) وضعية المحارب المحتضر.
   (ب) وضعية ورقة التين.
   (ج) ذرع المكان جيئة وذهاباً.
   (د) وضعية عداد الفكة.
   (هـ) وضعية المبارز.
   (و) وضعية رامي العصا.
٧. سبعة محظورات يجب أن تذكرها:
   (أ) لا تخادع.
   (ب) لا تستخدم ألفاظاً بذيئة أو لغة تجديفية.
   (ج) لا تستخدم لغة ساخرة أو تهكمية.
   (د) لا تفقد صبرك.
   (هـ) لا تختبئ وراء المنصة.

(و) لا تتحجج.

٨. ثمانية خطوط إرشادية لاستخدام أدوات المساعدة البصرية :

(أ) يجب أن تجهز الرسوم المستهلكة للوقت مقدماً.

(ب) عد نفسك مقدماً على استخدام أداة المساعدة البصرية خاصتك.

(ج) اكشف النقاب عن أداتك في الوقت المناسب.

(د) اشرح طريقة عمل أداة المساعدة البصرية لجمهورك والغرض منها.

(هـ) وجه حديثك للمستمعين إليك، لا لأداتك.

(و) استخدم عصا للإشارة.

(ز) استعن بمساعد خاص إن استطعت.

لأوجز هذا الفصل، أود أن أقول إن الخطابة على الملأ ستوسع من تجاربك الحياتية وتثري مغزاها. وستمنحك شعورا بالقوة الشخصية والإشباع خلاف أي شعور آخر أحسست به من قبل. وكلما عبرت عن أفكارك ومشاعرك لجمهورك، زادت رغبتك في التعبير عنها، لأنك ستكتشف مدى متعة التجربة بالنسبة لك. وسيغمرك شعور هائل بتحقيق الذات وما من شيء آخر من الممكن أن يمنحك هذا الشعور.

والآن سأقدم لك في الفصل التالي بعض النصائح فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من خبرتك الحوارية للنجاح في عملك.

الفصل ١٨

الاستفادة من خبرتك في المحادثات للنجاح في العمل: برنامج من ٧ خطوات

في هذا الفصل أود أن أشرح لك كيفية تفعيل كافة خبراتك في المحادثات بما يضمن لك النجاح في مجال الأعمال. وسيكون العاملان الأساسيان في تحديد مدى تقدمك في عملك ومشوارك المهني هما ما ستقوله وطريقة قولك له. فعندما تدرك كيف تتكلم بفعالية بحيث تؤثر على الآخرين، يمكنك شق طريقك تجاه النجاح بالكلام حرفياً. وقبل أن أخوض في الأساليب التي تستطيع توظيفها لكي يتحقق لك هذا، أود أولاً أن أطلعك على...

الفوائد العظيمة التي يمكن أن تجنيها

١. *ستكسب المزيد من الأموال.* منذ أن اخترع الفينيقيون الأموال منذ آلاف السنين، صار الهدف الأساسي لكل البشر تكديس أكبر قدر ممكن منها. سيبين لك هذا الفصل كيف تستخدم خبرتك الحوارية في الترقي على المستوى العملي بما يكفل لك جمع مقدار أكبر من المال.

٢. *ستكتسب قوة شخصية هائلة تفوق الآخرين* عندما تصبح ناجحاً في العمل. ستجد أن أثرك سينتشر وتتسع رقعته، ويمكنك أن تصبح قائداً لا في الأنشطة العملية فحسب، ولكن أيضاً في الأنشطة الاجتماعية، والسياسية، وشئون المجتمع.

٣. *ستتمتع بقوة الشخصية، والمكانة الرفيعة، والاحترام، والعرفان* بجانب تمتعك بالمكسب المالي عندما تصبح رجل أعمال ناجحاً.

٤. *يمكنك أن تصل للقمة بسهولة.* فعندما تدرك كيفية استغلال مهاراتك اللفظية للتعامل مع الشخصيات رفيعة المستوى في هيكل السلطة، لا يوجد حدود لما تستطيع تحقيقه، إذ يمكنك أن تصبح رئيس الشركة، أو حتى رئيس مجلس الإدارة إذا كان هذا حقاً ما تريده وكنت على استعداد لأن تدفع الثمن من وقتك وجهدك. الأمر راجع لك لأنك تستطيع الوصول إلى أي هدف تود تحقيقه إذا كنت ترغب فيه حقاً.

أساليب تستطيع توظيفها لجني هذه الفوائد العظيمة

كيف يمكنك شق طريقك إلى النجاح من خلال حوارك؟

أجرت عالمة نفسانية شهيرة دراسة مفصلة على مئات من الرجال والنساء الناجحين للوقوف على أسباب نجاحهم. واكتشفت أن هناك قاسماً مشتركاً بينهم جميعاً:

قدرتهم على استخدام الكلمات. واكتشفت أيضاً أن قدرتهم على كسب المال ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمهاراتهم في استخدام الألفاظ. أنت أيضاً يمكنك أن تتوقع زيادة إيراداتك الخاصة بصورة مهولة عندما تنمي مهاراتك اللغوية بما يكفل لك التعامل مع الآخرين.

إذا أردت أن تصيب نجاحاً في عملك وفي مجتمعك، يتحتم عليك أن تحيط بكيفية استخدام الألفاظ للسيطرة على أفعال الآخرين. وطالما أنك لا تستطيع ممارسة القوة لتحقيق مرادك، يجب إذن أن تتعلم كيفية استخدام اللغة التي تحقق لك النتائج التي تسعى وراءها.

يسعني القول دون تردد بأنك عندما تسيطر على الكلمات بما يخدم أفكارك ومشاعرك، فأنت تكون على الدرب السليم للسيطرة على الآخرين وإخضاعهم لإرادتك وخدمة أغراضك.

وإذا أردت أن تشق طريقك للنجاح معولاً على الكلام، يجب أولاً أن تجيد اللغة. واللغة تحوز أهمية شديدة جداً، لأنك إذا قمت بتحليل يومك، فستكتشف أن ما لا يقل عن ٧٥ بالمائة منه يشتمل على تواصل لفظي مع الآخر: في التفسير، والإقناع، وإسداء النصح، وإصدار الأوامر، والتأثير على الآخر، وطرح الأسئلة والإجابة عنها. وإيجازاً، ستجد أنك تمضي أغلب وقتك في محاولة لتوصيل مقترحاتك وأفكارك للآخرين لكي يتسنى لك حملهم على الامتثال لرغباتك. وعندما يتسنى لك هذا، ستصيب النجاح بغض النظر عن مجال عملك أو مهنتك التي تتكسب منها.

كيف يمكنك محاكاة كبار التنفيذيين؟

هناك قول شائع أنك إن كنت تود أن تصبح تنفيذياً رفيع المستوى، يجب أن تحاكي التنفيذيين ملبساً ومظهراً. يمكنني أيضاً أن أضيف أنه يتحتم عليك أن تتحدث كما لو كنت تنفيذياً رفيع المستوى.

يقول هاوارد ميدوز، مدير شئون العاملين بشركة كبرى: إن ما تقوله وكيفية قولك له من الممكن أن يميزك كمرشح أساسي للإدارة العليا، أو من الممكن أن يوصمك إلى الأبد بصفتك مديراً صغير الشأن، أو أحد الكاتبين الدائمين على الآلة الكاتبة. لقد غطيت

فعلياً "كيفية" قولك لكلامك في الفصل السابق حيث ناقشت المشاكل الصوتية مثل الأنفية، وانخفاض الصوت لدرجة الهمس، وحدة الصوت، وما شابه. وفي هذا الفصل، أود أن أطلعك على كيفية حل بعض المشاكل التي تشوب أقوالك.

قال لي هاوارد إن إحدى أكبر العثرات التي تواجه تقدم المرء في مدارج الإدارة هي النحو الخاطئ. دعني أضرب لك مثلاً سريعاً هنا لكي ترى إن كنت تعاني من هذه المشاكل:

أمي لا تشعر صحة جيدة. لكنت أذهب لزيارتها، فقط لدي عمل. أرسلت لها بطاقة من سالي ومني. إذا لم نسمع منها السبت، أفضل أن نتصل بها.

كم عدد الأخطاء التي اكتشفتها؟ هناك سبعة أخطاء. في النسخة التالية المعدلة، بينت التصحيحات بحروف مائلة:

أمي *مريضة*. لو لم *يكن لدي عمل*، لكنت ذهبت لزيارتها. *لقد* أرسلت إليها بطاقة من سالي ومني. إذا لم *تتصل* بنا *بحلول* يوم السبت، *فمن الأفضل أن* نتصل بها.

إن الاستخدام الخاطئ للضمائر، وعدم التوافق بين الاسم والفعل، والأزمنة المختلطة، والكلمات العامية هي أشيع الأخطاء النحوية. إذا كنت تشك في أن قدراتك النحوية تحول دون تقدمك، يمكنك حل هذه المشكلة بطرائق متعددة.

يمكنك الالتحاق بدورة لتعليم الكبار في اللغة بواسطة حضور المدرسة الليلية، أو يمكنك أن تشتري كتاباً في النحو وتقوم بدراسته، أو يمكنك أن تصغي بدقة إلى حوارات أحدهم ممن يوظفون قواعد النحو السليمة.

وبعيداً عن الأخطاء النحوية، هناك أخطاء أخرى من الممكن أن توصمك كشخص لا يصلح أن يتقلد منصباً تنفيذياً، على سبيل المثال، الكلمات الموظفة في غير محلها.

إن الأشخاص الذين يستخدمون كلمات في غير محلها يحاولون عادة إبهار الآخرين باستخدامهم كلمات مزخرفة لا يفقهون معناها من الأساس. ومن الأمثلة القليلة على هذه الكلمات في اللغة الإنجليزية: Irregardless (هذه الكلمة ليس لها وجود، إنني على يقين من هذا لأنني خسرت ١٠ دولارات في رهان عليها عندما كنت في الجامعة)؛ Firstly (كلمة رنانة، فقط قل First)؛ Simplistic (وتعني بسيط Simple). وهناك العديد من هذه الكلمات. فالفعلان Lie (يضطجع) و Lay (يطرح/تبيض) عادة ما يمثلان مشكلة لكثير من الناس.

والأسلوب الكلامي المتساهل يوحي بالتكاسل لدى المهتمين بالأسلوب السليم. والتلفظ الركيك للكلمات مثل "I'm gonna... do you wanna... whaddya think?" من الممكن أن يثير الشك في نفس رئيسك في جدة عملك.

ولذا إن أردت أن تبدو كما لو كنت تنفيذياً أو مديراً رفيع الشأن على درب الترقي، فراقب ما تلفظه وكيفية لفظك له. وتحر الحذر دائماً للحيلولة دون وقوع الأخطاء النحوية وتسربها إلى حوارك. وإن لم تكن متأكداً، فاكتشف الصحيح من شخص يمكنه منحك الإجابة الصحيحة. لقد ألفت ما يربو على عشرات الكتب، ولكن عندما أواجه مشكلة نحوية حتى الآن وأرتاب في حلها الصحيح، ألتقط سماعة الهاتف وأتصل بمدرسة اللغة الإنجليزية بالمدرسة الثانوية. إنها لم تمل من تساؤلاتي بعد. فعلى كل حال، عندما ألتمس نصيحتها، فأنا أشعرها بالأهمية وأرضي غرورها. وهذا يسعدها.

ترك انطباع أول جيد في المقابلة الشخصية

لقد وضعت العديد من الكتب التي تتناول كيفية التصرف في مقابلة عمل شخصية، والملابس الواجب ارتداؤها، وما شابه ذلك. ولكنني سأتناول الموضوع هنا من وجهة نظر حوارية فحسب.

إن هناك أربع نقاط محددة أعتبرها ذات أهمية شديدة لإجراء مقابلة عمل شخصية ناجحة. الأولى هي رسم ابتسامة عريضة على الوجه. ولتكن ابتسامة صادقة، لا مصطنعة. وإذا صعب عليك هذا، فاسترجع إحدى أسعد الفترات التي مرت عليك في حياتك وستجد أنه من السهل عليك أن ترسم ابتسامة عريضة على وجهك دون أية مشاكل.

إن البسمة العريضة توحي بالكثير للآخر. فهي تعني أنك شخص سعيد، ومتفائل، وليس شخصاً متشائماً نكد المزاج. وهي تبين أنك تنتمي إلى هذا النوع من الأشخاص الذين يحلو للآخرين الاختلاط بهم ويستمتعون بصحبتهم. والابتسامة تعني أنك ستمثل إضافة رائعة للشركة.

ثانياً، عندما يقول الشخص الذي يجري المقابلة الشخصية شيئاً ما، لا تجلس هكذا صامتاً كالحجر، بل أجبه. أومئ برأسك؛ قل: "أوه، نعم، فهمت ... أوه لا، بالطبع لا"، أو أي شيء مناسب لمجرى الحديث.

ثالثاً، احرص على أن ترسم على وجهك نظرة توحي بالإصغاء. واحرص على أن تظهر بمظهر اليقظ المهتم بما يحدث. فهذا كفيل بأن يثبت لمحاورك أنك شخص يقظ وواع. إنني أعرف شخصيات ألمعية أخفقت في احتلال مناصب رفيعة لمجرد أنها ظهرت بمظهر الشخص المنهك المنزعج من الحياة.

ورابعاً، انظر إلى وجه المحاور. فهذا يدلل على اهتمامك الشديد بالآخر وبما يقوله. والجميع يحب أن يكون موضع اهتمام، أتذكر؟ أشعر هذا الشخص بأهميته وسيظن حينها أنك مهم أيضاً.

وهذه النقاط الأربع ليست مفيدة فحسب لترك انطباع أولي جيد في مقابلة العمل الشخصية، ولكنها تفيد أيضاً عندما تجرى لك مقابلة شخصية للحصول على ترقية لمنصب إداري أعلى بشركتك.

كيف تحصل على العلاوة التي تستحقها؟
سبعة خطوط إرشادية

إن الإعداد لعلاوتك يبدأ حتى قبل أن تطلبها. لقد تجاذبت أطراف حديث مطول مع خبيرة بإدارة المستقبل المهني تتخصص في تعليم الناس كيفية إحراز التقدم وتحقيق السعادة والإشباع في عملهم. وكان من بين زبائنها نواب رؤساء شركات تجارية، ومدراء، ومشرفون، وتنفيذيون، ومصرفيون، وأمناء سر، وغيرهم كثير؛ ويدفعون جميعاً لها مبالغ ضخمة لقاء نصائحها.

إنك شخص محظوظ، لأنك ستحصل على نفس هذه المعلومات مجاناً. تقول الآنسة داربي: إن هناك سبع خطوات حيوية يجب أن يخطوها المرء استعداداً للحصول على علاوة، ألا وهي...

١. *كن خبيراً في مجالك المختار.* بادئاً ذي بدء، من المهم أن تحيط علماً بعملك وتواصل الإحاطة به علماً. فالتقدم لا نهائي. وإذا لم تواكب التطورات في مهنتك، فسرعان ما ستفوتك الترقية. ولكن في نفس الوقت، لا تظن أنه لا غنى عنك. فما من أحد لا يمكن الاستغناء عنه. إن لدي ابن عم تقاعد من الجيش برتبة جنرال بثلاث نجوم. وظن أن الجيش سينهار من دونه، ولكنه لم يتأثر البتة بعكس توقعاته.

٢. *احرص على إقامة علاقة عمل ودية بينك وبين رئيسك في العمل.* اعلم أن ما من مدير أو مشرف سيبذل قصارى جهده لكي يمنحك علاوة أو ترقية إن لم تكن تروق له. ورئيس العمل العادي يحب من يجيد الإطراء بصدق من العاملين لديه ويطيب له أن يشعروه بأهميته.

والعاملون الأذكياء يقدرون رؤساءهم في العمل ويظهرون لهم هذا التقدير. يمكنك أن تفعل المثل أيضاً دون أن تداهن. وأفضل وسيلة للإطراء على أحدهم هي مجاملته لعمله، لا لشخصه. أثنِ على العمل، لا الشخص.

٣. *تعلم أن تفخر بإنجازاتك.* إن الفكرة القائلة بأنك إذا قمت بعمل رائع، فستأتيك العلاوات والترقيات على طبق من فضة هي أسطورة. فالعرفان لا ينبع من القيام بعمل رائع فحسب. فالرئيس يتوقع منك القيام بعمل مقبول دون أخطاء. فهذا هو ما يدفع لك لقاءه على أي حال. ولكن هذا وحده لا يكفي. يجب أن تعلن عن نفسك بواسطة لفت الانتباه إليك والتفاخر بإنجازاتك.

عادة ما لا يعي رئيسك في العمل مدى كفاءتك. دعه يدرك هذا -دون أن تكون بغيضاً أو متغطرساً- في المكتب، أو في غداء عمل، أو حفلة بالمكتب، أو غيرها من المناسبات الاجتماعية، أو أي مكان آخر في الإمكان.

لقد قلت لك من قبل إن شهرتك في المجتمع ستعود عليك بفائدة عظيمة، لأن هذا يعود على شركتك بالتقدير والعرفان. ولذا لا تكن خجولاً، وتحدث إلى الحضور في الندوات أو النوادي المدنية في مجال خبرتك متى كان هذا ممكناً.

ابذل قصارى جهدك لكي يظل اسمك حاضراً في ذاكرة رئيسك. وهذه هي بالضبط الطريقة التي تعمل بها أكثر الإعلانات فعالية. وكما قال لي تنفيذي من قبل: "إن أهم ما يميز الإعلان هو التكرار. فبناء سمعة قوية يتطلب تكراراً دائماً. إننا لا نهتم كثيراً بما إذا كان الناس يذكرون كل كلمة حول المنتج أم لا. فجل ما نريده هو أن يذكروا اسمه. وهذا يكفي".

تذكر إذن أن سمعتك هي التي يتم التفاوض بشأنها متى أعلنت عن نفسك وتفاخرت بإنجازاتك. فإذا ظن الآخرون أنك الأفضل، فاعلم أنك ستصيب النجاح. ويجب أن تبني لنفسك سمعة قائمة على النجاح والفوز لكي يصدقها الآخرون.

٤. *لا تتردد في تفويض مهامك في العمل.* إذا كنت تحتل منصباً إدارياً، فلا تتردد في تفويض مهامك لمرءوسيك.

ففي كل مرة تتخلى فيها عن عمل ما، تتيح لنفسك الوقت لقبول مسئوليات إضافية.

إن كبار المدراء عادة ما يشعرون براحة أكبر عندما يعلمون أن هناك شخصاً مسئولاً متاحاً يستطيع الاضطلاع بقليل من المهام والتطورات الجديدة. كن ذكياً؛ ودعهم يعلموا أنك أنت هذا الشخص.

٥. *احرص على إطلاع رؤسائك وإعلامهم بمستجدات الأمور.* احرص على إطلاعهم على أن مهمتك تحت السيطرة وتتقدم وفقاً للجدول الزمني الموضوع، دون أن تتقرب إليهم على الدوام. فهذا يظهر أنك شخص يعتمد عليه ويحرص على أداء الأعمال المنوطة به.

٦. *جهز نفسك ذهنياً للتفاوض الفعلي حول العلاوة.* لا تكن خجولاً بهذا الشأن ولا تبخس من قدر نفسك. إننا نوازن في نظامنا بين القيمة والتكلفة. فقيمتك بالنسبة لشركتك ترتبط بعلاقة مباشرة بحجم راتبك.

دع رئيسك في العمل يدرك الفوائد التي سيجنيها عندما يمنحك علاوتك. ومن أهم هذه الفوائد هي الحفاظ على خدماتك القيمة التي تقدمها للشركة.

ولكن قبل أن تصدر أية إنذارات نهائية، فتأكد من أن لديك عرض عمل في مكان آخر. وكما قال رجل أكثر حكمة مني بكثير ذات مرة: "إن أكثر الناس سذاجة في العالم هو من يترك وظيفته دون أن تكون لديه وظيفة أخرى".

٧. *كيفية اختيار الوقت المناسب لطلب علاوتك.* لقد اكتشفت أن أفضل توقيت تطالب فيه رئيسك بعلاوة هو بعد أن تحقق إنجازاً رائعاً حقاً في مهمة صعبة بصورة استثنائية، على أن يعترف هو بهذا بنفسه.

إن الثناء على العمل المنجز بكفاءة يقدر بشدة، فهو إحدى رغباتنا جميعاً، ولكن المرء لن يعيش على كلام. فالهدف من العمل هو كسب المال. وكلما كسبت مالاً، زاد شعورك بأهميتك، وصارت حياتك أفضل.

ولذا إذا لم يخصص لك رئيسك في العمل علاوة مباشرة بعد أن تنجز عملاً رائعاً من أجله، فربما أنه لن يفعل أبداً، ولذا ربما أن الوقت قد حان للانتقال إلى حيث تجد مهاراتك وجهودك تقديراً أكبر، لا على المستوى النفسي فحسب، ولكن على المستوى المالي أيضاً.

سبعة أساليب يمكنك توظيفها لشق طريقك إلى أعلى المناصب في الشركات الكبرى

إن الخطوط الإرشادية السبعة التي طرحتها عليك من فوري للحصول على العلاوة التي تستحقها من الممكن توظيفها أيضاً للحصول على ترقية بما يكفل لك شق طريقك للقمة في الشركة الكبرى. ولكن، علاوة على هذه الأساليب السبعة، أود أن أقدم لك سبعة أساليب إضافية ستبين لك كيفية إقامة علاقات طيبة وودية مع الآخرين تساعدك على المضي قدماً في طريقك.

١. *لا تضخم صغائر الأمور فقط.* احرص دائماً على التغاضي عن النقاط الصغيرة التافهة بقدر المستطاع دون أن تلحق ضرراً بنفسك أو بمنصبك. وإذا اضطررت إلى الاعتراض على أمر ما، فتأكد من أنه يمثل نقطة أساسية. وحينها سيبرز اعتراضك وسيذكرك الآخرون بالخير لموقفك وسلوكك الاحترافي.

٢. *أعرب عن اعتراضك بهدوء وكياسة.* إذا عارضت فكرة أساسية، فدعم هذا الاعتراض بالمنطق والحقائق. فالاعتراضات القائمة على الحدس والمشاعر لن يكون لها أي ثقل. وإذا صدر القرار الأخير بما يتعارض مع توصياتك، فلا تستاء، بل ابذل قصارى جهدك لدعم مسار العمل المختار من قبل رئيسك في العمل. اعلم أنك ستكسب احترام الآخرين الشديد عندما تتصرف هكذا.

٣. *قم بتنمية "اللمسة الذهبية" في العلاقات الإنسانية.* إن القدرة على الانسجام مع الآخرين تعد ضرورة لا غنى عنها إذا كنت تريد أن يكتب لك الترقي في الشركة الكبرى التي تعمل بها. ويستحيل أن ترتقي سلم النجاح إذا عاديت أحدهم. والواقع أن الالمام بكيفية التعامل مع الآخرين يعد أحد معالم القيادة التنفيذية. وإذا فشلت في الانسجام مع زملائك، وإذا كنت تخوض دائماً معارك كلامية مع أحدهم، فستستغني الشركة عنك مهما كانت مؤهلاتك وقدراتك.

٤. *كن شديد التحمس لعملك.* لا تتوقع أن ترتقي سلم الإدارة حتى القمة إن لم تكن تعشق عملك حقاً. اعلم أن رئيسك في العمل سيستشف هذا، لأن سلوكك سينعكس على وجهك وأفعالك.

وإذا لم تستطع الذهاب إلى العمل باسماً لأنك تحب عملك وتستمتع بصحبة زملائك في العمل، فأنا أشعر بالأسف من أجلك. وأقترح عليك إما أن تتحمس للعمل، وإما أن تبحث عن عمل آخر قبل فوات الأوان.

٥. *لا تخش من الإقدام على مخاطرة معقولة.* يتوقع كبار التنفيذيين أن يتحلى مرءوسوهم بالشجاعة التي تكفل لهم الإقدام على مخاطرات معقولة. أما إذا كنت لا تميل إلى المخاطرة أبداً، فتأكد أنك لن تتحرك من موقعك قيد أنملة. فالتخطيط المسبق الدقيق سيحول دون وقوع أغلب المشاكل الأساسية ويقلل بدرجة كبيرة من المخاطر بالنسبة لك.

٦. *ابحث دائماً عن قدر أكبر من المسئوليات.* إن الشخص الذي يتهرب من تحمل المسئولية لن يصل للقمة أبداً. فكبار التنفيذيين دائماً ما ينقبون عن الأشخاص القادرين على تقبل مزيد من المسئولية. والشخص القادر على تحمل مزيد من المسئولية عادة ما يوصف بأنه "ركن".

تذكر أنه كلما قمت بتفويض عمل لأحدهم، فهذا لا يعني أنك تتهرب من المسئولية، بل تتيح لنفسك الوقت لقبول مزيد من المسئوليات. إن الإدارة العليا دائماً ما يطيب لها أن تجد شخصاً مسئولاً متاحاً لتولي المشروعات الجديدة. إذا أردت أن ترتقي السلم الإداري وتحقق النجاح، فكن أنت هذا الشخص.

٧. *ابتكر أسلوبك الخاص في إحراز التقدم.* لقد وظف دوايت إل. أحد أبرع الأساليب التي شهدتها في حياتي لارتقاء السلم التنفيذي صوب النجاح. بعد أن التحق بالعمل في إحدى الشركات الكبرى بفترة قصيرة، أدرك دوايت أن الترقي سيكون عملية بطيئة ومرهقة إلا إذا قام بعمل جذري. وبعدها واتته فكرة رائعة.

كان لدى دوايت صديق من أيام الكلية يعمل في شركة لتوظيف التنفيذيين. وكان دوايت متشوقاً للنجاح. أعطى دوايت صديقه هذا اسم رئيسه في العمل، وتمكن صديقه من استقطابه وحمله على ترك الشركة التي يعمل بها دوايت. وحينها تولى دوايت منصب رئيسه في العمل. وأعاد الكرة مرات عديدة لكي يصل لمنصبه الحالي في الإدارة العليا، مخلفاً وراءه آخرين يتمتعون بأقدمية وخبرة أكبر، وتنقصهم المبادرة والبراعة.

كيف تلفت انتباه الإدارة العليا بما يعود عليك بالنفع؟

على الرغم من أنك تود أن يسعد رئيسك في العمل بك وبعملك، إلا أن هدفك الأساسي يجب أن يكون الترقي. وأول ما يجب أن تعلمه هو أنه ما من أحد يهتم بنجاحك سواك. ولكي أصدقك القول، فإن رئيسك في العمل هو آخر من يود أن تحرز أي تقدم. هل تدري لماذا؟ لأنه إن فقدك، فسيتحتم عليه تدريب شخص جديد من البداية ليحل محلك.

إن من أفضل الطرق لارتقاء السلم حتى القمة هي أن يشتهر المرء بالمعرفة والقدرة على تحمل المسئولية والإلمام التام بمجريات الأمور في المؤسسة. وكلما زادت معلوماتك عن الشركة، زاد اعتماد رئيسك عليك في استقاء المعلومات. وربما وصل الحال به ألا يحضر اجتماع من دونك. وعندما يلجأ إليك التماساً لإجابة عندما يطرح عليه مدير الشركة سؤال ما، خمن اسم من الذي سيعلق بالذاكرة.

دعني أخبرك كيف استخدمت هذا الأسلوب بنجاح باهر عندما كنت ملتحقاً بالجيش في الحرب العالمية الثانية. كنت ضابطاً برتبة رقيب. وكان رئيسي رائداً. وبصفته ضابط أركان عسكرياً، كان يحضر اجتماعات ضباط الأركان بصفة أسبوعية. ومنذ أن عانى من ضعف في السمع، كان يخرج من الاجتماع بملاحظات تكاد تكون مبهمة. واقترحت عليه أن أحضر معه الاجتماعات وأدوّن الملاحظات عنه.

ودرج كبار ضباط الوحدات على رؤية رقيب يأتي بصحبة رائد بغية تدوين الملاحظات والإجابة عن الأسئلة. وفي يوم من الأيام، حضر الجنرال الأعلى الاجتماع. ورأيته ينظر تجاهي باهتمام وسأل العديد من الضباط الأخر عن سبب حضوري الاجتماع. وبعد انتهاء الاجتماع، طلب مني أن أتجه إلى مكتبه.

وقال لي الجنرال: "لا يجب أن تكون مجنداً، بل يجب أن تكون ضابطاً. فأنت تضطلع بالفعل بمهام الرائد، ولكنك لا تتلقى سوى راتب الرقيب. سأوصي بترقيتك الآن ميدانياً إلى ملازم أول".

وبعدها بستة أشهر تقلدت رتبة ضابط في الجيش الأمريكي دون أن أتحمل العناء الجسدي والعقلي الذي ينطوي عليه الالتحاق بأكاديمية مرشحي ضباط المشاة لمدة ١٣ أسبوعاً.

قد لا تستطيع توظيف هذا الأسلوب بالتحديد، ولكن أحد أبسط السبل للفت انتباه كبار العاملين بالشركة هو ضبط موعد مغادرتك الشركة على موعد مغادرة رئيس رئيسك. فكلما رآك، سهل عليه أن يذكرك. احرص على حمل دوريات تجارية تحت إبطك ليرى كم أنت معني بمهنتك. ولكن لا تحمل أي شيء يوحي بأنك تنجز عملك بالبيت، فهذا يعطي الانطباع بأنك لست على القدر المطلوب من الكفاءة الذي يكفل لك إنجاز عملك في ساعات العمل الرسمية. اتخذ أي إجراء ضروري آخر لتتأكد من أن رئيس رئيسك يعرف اسمك وطبيعة عملك.

ثماني طرق تجعل من خلالها عملك يتكلم بالنيابة عنك

في المساحة والوقت الضيقين المتاحين لنا، أود أن أقدم لك ثماني طرق يمكنك توظيفها لكي تجعل عملك يتكلم بالنيابة عنك حتى وإن كنت نائماً بالمنزل.

١. *احصل على لافتة كبيرة - لافتة ضخمة - أضخم لافتة في البلاد* يسهل رؤيتها وقراءتها طوال اليوم. وهذا هو الإعلان الأكثر فعالية والأرخص الذي يمكنك توظيفه. تذكر، كما قال تنفيذي الإعلان: "إننا نود أن يذكر الناس اسم المنتج فحسب". وهذه هي أفضل وسيلة يمكنك تحقيق هذا من خلالها. فبعد التكلفة الأولية، لن تكلفك الصيانة شيئاً يذكر.

٢. *استخدم نوافذك كما لو كنت مندوب مبيعات*. فعروض نوافذك من الممكن أن تسدد ٢٥ بالمائة من نفقاتك الإدارية ونفقات الصيانة إذا ما استخدمتها كما لو كانت مندوب مبيعات صامت. دع نوافذك تعمل من أجلك طوال اليوم، كما الحال بالنسبة للافتتك.

٣. دع *أرفف محلك تبع نيابة عنك أيضاً*. من المعروف أن السلع المعروضة بشكل جيد تُعَد نصف مباعة. فهذا هو مفتاح النجاح في السوبر ماركت. إذا لم يستطع الناس رؤية بضاعتك، فلن يستطيعوا شراءها.

٤. *العاملون الودودون المرحون يبيعون نيابة عنك.* فالوجه الودود المرح يستقطب العملاء. أما الوجه العبوس فينفرهم. والبسمة هي إحدى أفضل الإضافات التي من الممكن أن يتمتع بها العاملون لديك.

٥. *ضع شعاراً لعملك.* أعط الناس شيئاً يذكروك به. على سبيل المثال، دائماً ما يربط الناس بين الشعار القائل بـ "أنت في أيد أمينة مع ALLSTATE" وشركة سيرز روبباك.

٦. *قم بتوظيف الألوان للرقي بالمبيعات.* أدخل البهجة على محلك. فالألوان الساطعة تبعث على المرح وتستقطب العملاء. ادهن الباب باللون الأحمر وأعط انطباعاً للناس بالمرح.

٧. *أعلن ... أعلن ... أعلن،* ولو حتى في أسطر قليلة في الجريدة، أو على لوحة الإعلانات، أو ترويج بالبريد. تذكر أن إدارة الأعمال دون إعلان لا يختلف عن الغمز لفتاة في جنح الظلام؛ أنت تعلم ما تعمله، ولا أحد آخر غيرك لا يعلم.

٨. *عندما يظهر منتج جديد بالأسواق، احرص على جلبه لعملائك.* فكلمة "جديد" هي الأفضل في عالم التجارة. فالناس دائماً يريدون أحدث المنتجات، ولذا امنحهم إياها. إن الكلمتين الأكثر شيوعاً في الإعلانات التليفزيونية هي "جديد" و"محسن"، ولا بد أنهما يجديان لأن المعلنين لا يفتئون يستخدمونهما.

قبل أن ننتقل إلى الفصل التالي، أود أن أوجز النقاط الأساسية في هذا الفصل.

١. يمكنك أن تشق طريقك في عالم الأعمال من خلال أسلوبك الحواري عندما تقوم بتطوير مهارتك في توظيف الكلمات. عندما تتمكن من السيطرة على الكلمات بما يخدم أفكارك ومشاعرك، اعلم أنك على الدرب السليم للسيطرة على الآخرين للامتثال لإرادتك وخدمة أغراضك.

٢. إذا أردت أن تصبح من كبار التنفيذيين، يجب أن تبدو في حلة كبير التنفيذيين في مظهرك ومخبرك.

٣. إذا أردت أن تترك انطباعاً أولياً رائعاً في مقابلة العمل الشخصية، فاحرص على رسم ابتسامة عريضة على وجهك، وأبد رد فعل لفظياً، ونظرة مجاملة، وانظر إلى وجه المحاور.

٤. للحصول على علاوتك التي تستحقها كل الاستحقاق، اتبع الخطوط الإرشادية السبعة التالية:

(أ) كن خبيراً في مجالك المختار.

(ب) احرص على إقامة علاقة عمل ودية مع رئيسك في العمل.

(ج) تعلم كيفية الإعلان عن نفسك والتفاخر بإنجازاتك.
(د) لا تتردد في ندب العمل.
(هـ) احرص على إطلاع رؤسائك على أحدث المتغيرات.
(و) عد نفسك للتفاوض حول العلاوة الفعلية.
(ز) التوقيت المناسب مفتاح أساسي في طلب علاوة.

٥. سبعة أساليب يمكنك توظيفها في شق طريقك إلى القمة في شركة كبرى من خلال أسلوبك الحواري:
(أ) لا تضخم صغائر الأمور وتعترض عليها.
(ب) أعرب عن اعتراضك بهدوء وكياسة.
(ج) نم قاعدة "اللمسة الذهبية" في العلاقات الإنسانية.
(د) كن شديد الحماس تجاه عملك.
(هـ) لا تخش من اتخاذ مخاطرة محسوبة.
(و) ابحث دائماً عن مزيد من المسئوليات.
(ز) ابتكر أسلوب تقدمك الشخصي.

٦. لكي تترقى في شركة كبرى، ابتكر طرقاً جديدة لجذب الانتباه المؤاتي لقمة التسلسل الهرمي الوظيفي.

٧. ثمانية أساليب لكي تجعل عملك يتحدث نيابة عنك:
(أ) احصل على أكبر لافتة في البلاد.
(ب) استخدم نوافذك كمندوب مبيعات صامت.
(ج) دع أرفف محلك تبع نيابة عنك.
(د) العاملون المرحون الودودون لا غنى عنهم.
(هـ) ضع شعاراً لنشاط عملك.
(و) استخدم الألوان للترويج لسلعك.
(ز) أعلن ... أعلن ... أعلن.
(ح) عندما يظهر منتج جديد بالأسواق، احرص على جلبه لعملائك.

إذا تملك منك الإحباط أو شعرت بالوقوع في مأزق فيما يتعلق بارتقائك السلم الوظيفي، فقم بتوظيف الأساليب التي قدمتها لك في هذا الفصل وستتحسن الأمور بالنسبة لك. ولا تتوقع أية معجزات مفاجئة؛ ولكن كن على أهبة الاستعداد لها. فأحياناً ما تحدث حقاً.



الفصل ١٩

زيادة تأثير محادثاتك مع أهم الشخصيات في حياتك

هناك شخصيات كثيرة في حياتك، بالإضافة إلى أفراد عائلتك، يحوزون قدراً شديداً من الأهمية، ألا وهم: رئيسك في العمل، والعاملون لديك، وزملاؤك في العمل، وأصدقاؤك في الجوار وفي المجتمع. سبق أن تناولت عائلتك وأصدقاءك بالمناقشة في الجزء الأول. في هذا الفصل، أود أن أتحدث حول كيفية إجراء محادثات مع رئيسك في العمل، وكيفية رفع التقارير إلى الشخصيات المهمة جداً، وكيفية الحديث إلى شئون العاملين، وكيفية الكلام بسلاسة مع شركاء العمل، وكيفية تجاذب أطراف الحديث مع الجنس الآخر دون الشعور بالإحراج والارتباك. ولكن، دعني أولاً أطلعك على...

الفوائد العظيمة التي يمكن أن تجنيها من هذا الفصل

١. عندما تمارس الأسلوب الأول، ألا وهو كيفية الانسجام مع رئيسك في العمل، ستزيد فرصك في التقدم والترقي.

٢. وعندما تمارس الأسلوب الثاني، ألا وهو كيفية توصيل أفكارك إلى رئيسك في العمل، ستحمله على قبول اقتراحاتك وتوصياتك بسهولة.

٣. وسيفيدك الأسلوب الثالث في إقامة علاقة طيبة بالعاملين في الشركة.

٤. والأسلوب الرابع يمنحك الطرق التي يمكنك من خلالها الإفادة متى كنت تتحلى بمهارة رفع توصيات موجزة إلى الشخصيات المهمة جداً الزائرة. وتلك وسيلة رائعة لإبهار رئيسك في العمل بقدرتك على التصرف في حضرة الشخصيات شديدة الأهمية. وهي أيضاً طريقة سلمية لاستعراض معارفك الواسعة بالشركة أمام الشخصيات المهمة حقاً.

٥. يبين لك الأسلوب الخامس الميزات التي ستتمتع بها من خلال الحوار الودود البسيط مع شركاء عملك.

٦. وسيظهر لك الأسلوب السادس والأخير الفوائد التي ستعود عليك متى تمكنت من إجراء محادثة مع الجنس الآخر دون أي إحراج أو ارتباك.

الأساليب الستة التي يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار

كيف تحقق الانسجام بينك وبين رئيسك في العمل

في الفصل السابق، ذكرت أنك إذا أردت أن تحرز التقدم في عالم الأعمال، يتحتم عليك إقامة علاقة عمل ودية دافئة مع رئيسك في العمل. وما من شك أنك إن أردت أن تصعد للقمة وتحافظ على مكانتك فيها، يجب أن تقيم علاقة مشمولة بالانسجام مع رئيسك في العمل. اعلم أن ما من أحد أهم بالنسبة لك من الشخص الذي في استطاعته ترقيتك أو منحك علاوة.

جدير بالذكر أن علاقتك برئيسك ستتحسن أيضاً إذا ما عرف عنك أنك عامل دءوب. فما من مشهد يبعث على السعادة في قلب رب العمل أفضل من عامل يكدح في عمله. فالظهور بمظهر المنشغل، والحديث بنبرة المنشغل، والانشغال الفعلي بالعمل ليست فقط من ضمن سياسات العمل الذكية، بل هي أيضاً وببساطة أساليب جيدة لإدارة الأعمال.

إن العامل الجيد لا يكفي. ومن الوسائل الأخرى التي تعين على الانسجام مع رئيسك في العمل هي تعزيز وبناء تصوره الذاتي، في الوقت الذي تحرص فيه على أداء أفضل مهمة منوطة بك من أجله. ولكي يتحقق لك هذا، احرص على أن يتلاقى ويتناغم أسلوبك بأسلوبه. فإذا كان يعمل بسرعة مهولة، فقدم له إجابات قصيرة وموجزة؛ حقائق مجردة دون أية زخرفة. وإذا كان من النوع الذي يطيب له سماع تفاصيل كثيرة، فأسمعه إياها إذن. احرص دائماً على أن تحذو حذوه، فهو الرئيس على كل حال.

كيف توصل أفكارك إلى رئيسك في العمل

إن طرح فكرة ما على رئيسك في العمل بصورة ناجحة لا يعتمد فحسب على كلمات محددة تستخدمها، ولكن على الإعداد والبحث الذي تجريه قبل أن تشرع في طرح فكرتك من الأساس. ولذا يجب أن تكون ملماً بموضوع حديثك وكيفية توصيلك أفكارك لرئيسك في العمل.

يجب أن يتبع ما ستتحدث عنه الخطوط الإرشادية الثلاثة التالية:

١. يجب *أن تحيط علماً بموضوعك*. كن على استعداد لاتخاذ قرار متى طلب منك رئيسك في العمل توصياتك. لا تطلب منه اتخاذ قرارتك بالنيابة عنك، إذ لديه القدر

الكافي من المشاكل اللازم تسويتها. وسيقدر لك صنيعك إذا ما خففت عنه الحمل بواسطة اتخاذ بعض القرارات التي يستطيع أن يدعمها.

٢. *تعرف على كافة تفاصيل عرضك،* بما يكفل لك الإجابة عن أية أسئلة محتملة من الممكن أن يطرحها عليك رئيسك في العمل. ولكن حذار من أن تغرقه في كل هذه التفاصيل المتعلقة بعرضك. اطرح عليه النقاط الأساسية فحسب اللازمة لكي يفهم فكرتك إلا إذا طلب المزيد من المعلومات. سيفترض رئيسك أنك تملك كافة التفاصيل. اعلم أن الرئيس الدقيق سيتحقق من إحاطتك بقليل من هذه التفاصيل لمجرد أن يبقيك يقظاً وعلى أهبة الاستعداد.

٣. *احرص على أن تجعل عرضك لفكرتك موجزاً، ومتسقاً، وكاملاً، وجديراً بالإقناع.* وفر على رئيسك في العمل الوقت برسم الخطوط العريضة لفكرتك كتابة بما يكفل له مراجعتها متى شاء. فالموجز الكتابي لخطتك سيساعده أيضاً على عرض فكرتك على رئيسه للمصادقة عليها.

والآن دعنا نناقش كيفية توصيل فكرتك فعلياً إلى رئيسك في العمل. هناك خمسة خطوط إرشادية يجب أن تتبعها:

١. يجب *أن تتفهم شخصية رئيسك في العمل* وأن تتحلى بالفطنة والقدرة على التكيف بما يكفل لك الانسجام معها. إن قدرك على تهيئة رئيسك للتعامل مع أسلوب تفكيرك لا تقل أهمية عن براعتك الشديدة في عملك. وهذا ليس من قبيل التملق، بل لا يعدو على كونه توظيفاً لعلم النفس التطبيقي توظيفاً يخدم مصالحك إلى أبعد الحدود؛ على رئيسك في العمل.

٢. يجب *أن تظهر لرئيسك في العمل الاحترام والإجلال* الذي يستحقه متى عمدت إلى توصيل فكرتك إليه. فحتى وإن كنت لا تعبأ به، فاعلم أن منصبه وحده يخول له بعض الاحترام. وكما كانوا يقولون لي في الجيش منذ سنوات طويلة: "قم بتحية الزي الرسمي، لا الشخص الذي يرتديه".

٣. *تبنَ سلوك "كل شيء يحتمل الخطأ" فيما يتعلق بفكرتك.* ولا تتصرف كما لو كانت فكرتك فوق مستوى النقد. ولكن يجب أن تتمكن الفكرة من الصمود بما لها من ميزات لأنها فكرة سديدة، لا لمجرد أنها فكرتك فحسب.

٤. *تحر الكياسة عند طرح فكرتك.* تحل بالبصيرة والفهم لمشاكل رئيسك في العمل. وضع مشاعره في الاعتبار عندما تطرح عليه فكرتك.

٥. دع *رئيسك في العمل يحدد جو طرح فكرتك*. فهو الرئيس على كل حال، ولذا يجب أن تتحلى بالقدرة على التكيف وتبني أي مزاج يمليه عليك الموقف: سواء كان مرناً أو صارماً ... ودوداً أو متعالياً ... مازحاً أو جاداً. وإيجازاً، يجب أن تعلم كيف تتعامل مع الموقف بحنكة.

كيف تتكلم لدى شئون العاملين

في الجزأين ٢ و ٣، ناقشت العديد من جوانب كيفية تجاذب أطراف الحديث مع العاملين لديك في أثناء يوم العمل. أما هنا فأود أن أوضح لك كيف تفيد من المناسبات الخاصة للعاملين لديك.

إن العلاقات الطيبة بين العاملين في الشركة الواحدة لها أهميتها الشديدة. ويجب إقامة علاقات مرضية داخل الشركة قبل أن تتوقع إقامة علاقات عامة طيبة خارج نطاق العمل.

وكل شركة تتاح لها فرصة إقامة أحداث أو احتفالات يمكن أن يحضرها أغلب أو كل العاملين. ومن الممكن أن تتخذ شكل نزهة أو حفلة سنوية للشركة. وقد تكون وليمة لعرض جوائز دوري الشركة للبولنج. وربما تتلقى دعوة لإلقاء كلمة في هذه المناسبات أو غيرها. ومثل هذه الكلمات تتيح لك فرصاً عظيمة للترويج لنفسك لدى رئيسك في العمل والعاملين بالشركة. وكل ما تستطيع فعله لتطوير علاقات أفضل بين العاملين والإدارة يجعل منك إضافة قيمة لشركتك.

يقول مايكل جاستيس، مدير العلاقات العامة بإحدى الشركات الكائنة بمدينة كانساس، ولاية ميسوري: "إذا ما دعت الحاجة، يمكنك ابتكار فرص لتحسين العلاقات الإنسانية في شركتك. وسيعتمد عدد العلاقات التي ستقيمها طوال العام بشكل كامل عليك. على سبيل المثال، يمكنك تكريم العاملين الذين أمضوا فترة خدمة طويلة، لنقل كل خمس سنوات. ولا يتحتم عليك حصر مثل هذه المناسبات الخاصة في الاحتفال فقط بسنوات خدمة العاملين، إذ يمكنك إقامة احتفال مناسب في حال ما إذا أنجز أحدهم عملاً يستحق التقدير بصفة خاصة -سواء داخل أو خارج الشركة- ويستحق التهليل والعرفان العام. يمكنك حتى أن تحتفل بمناسبة زواج أحدهم. وبغض النظر عن سبب المناسبة الخاصة، يمكنك أن تجعل منها مناسبة تقرب من الجميع. ومن الممكن أن ترسخ شعوراً بالوحدة، والانسجام، والعمل الجماعي بينك وبين العاملين لديك".

إن الشركات اليابانية تتحرى الاحتفال بمثل هذه المناسبات من أجل العاملين لديها طوال الوقت بهدف التقريب بين الإدارة والعاملين، وانظر كم أصابوا من نجاح

في الاقتصاد العالمي. دعني أمنحك مثالاً موجزاً يمكنك توظيفه لدى الاحتفال بسنوات خدمة أحدهم في الشركة:

١. تقدم بتهنئتك الخاصة إلى الشخص المعني.
٢. أكد على أنه يستحق ما وصل إليه من منصب؛ واذكر بعض مهامه ومسئولياته.
٣. استرجع بعض أيامه السابقة بالشركة.
٤. شدد على تطوره الشخصي؛ سواء فيما يتعلق بالصناعة، والموثوقية، وسعة المصادر، والتعاون.
٥. اذكر جانباً من عمله يستحق ثناءً وعرفاناً خاصاً.
٦. اذكر كيف أفادت الشركة من سنوات خدمته الطويلة التي اتسمت بالإخلاص.
٧. اذكر بعض الصفات الحسنة الذي يتداولها زملاؤه في العمل عنه.
٨. تقدم له بالتهنئة نيابة عن الشركة وعن كافة العاملين بها.
٩. قدم له هدية أو جائزة مناسبة.
١٠. أعرب عن تمنياتك له بقضاء سنوات عديدة سعيدة ومثمرة، سواء كان سيترك الشركة أو سيظل بها.

إن هذا الموجز ليس في صيغته النهائي بأي حال. فهو لا يعدو على كونه دليلاً إرشادياً. يمكنك أن تبتكر موجزك المخصص بما يتفق والمناسبة الخاصة بإضافة أو حذف بنود بحسب حاجتك.

عندما تعمد إلى تقديم جوائز أثناء السنوات الأولى لأحد العاملين، يمكنك في نفس الوقت تكريم مجموعات من الأشخاص واستخدام عبارات أكثر عمومية عنهم جميعاً. ولكن عندما يفني أحد العاملين المخلصين سنوات عديدة في خدمة الشركة بولاء، من الأفضل تكريم هذا الشخص بمعزل عن الآخرين.

كيف تقدم موجزاً بالتوصيات إلى مجموعة من الشخصيات المهمة

لقد جرى العرف على أن يكون رؤساء الدول، وكبار مسئولي الحكومة، والجنرالات، والأدميرالات، ورؤساء الشركات، ورؤساء مجالس الإدارة هم الذين يتلقون تقارير توصيات الشخصيات المهمة جداً.

ولكن بسبب حجم المعلومات الفنية الضخم اليوم والتقارير الإحصائية التي يجب على التنفيذي العادي التكيف معها لكي يواكب التطورات الحالية، صار واجباً على التنفيذي العادي ورجل الأعمال العادي الاعتماد على تقارير توصيات مرءوسيه -سواء

صغار التنفيذيين، أو المدراء المتوسطين، أو رؤساء الأقسام، أو المشرفين- ليطلعوا الاطلاع الكامل على أحدث المستجدات.

ولذا مهما كنت ضئيل الشأن في المؤسسة التي تعمل بها، فإن عاجلاً أو آجلاً سيتحتم عليك أن تتقدم بتقرير توصيات لشخص ما، ومن ثم فالأفضل أن تستعد من الآن. اجتماعات توصيات الشخصيات المهمة جداً جاءت لتبقى.

دعني أولاً أطلعك على بعض الأشياء حول الأغراض التي يتم فيها توظيف تقرير توصيات الشخصيات المهمة جداً. ليس من المفترض أن تستخدم هذه التقارير لإقناع أو حمل أحدهم على اتخاذ إجراء أو قرار ما. وليس من المفترض أيضاً أن تستغل لإبهار أو إقناع المستمع إليك بأي شيء؛ وليس الهدف أيضاً التسلية. فتقرير توصيات الشخصيات المهمة جداً يجب أن يستخدم فقط للإعلام. فهذا هو غرضه الأساسي. وليس له أي هدف آخر منطقي.

خطوط إرشادية لاجتماع تقرير توصيات الشخصيات المهمة

١. حدد *موضوعك بما يتناسب مع الوقت المحدد لك.* إذا سمح لك فقط بخمس عشرة دقيقة فحسب للكلام، وظننت أنك في حاجة إلى نصف ساعة لشرح عمليتك بأكملها، يجب إذن أن تقدم بعض التنازلات إما فيما يتعلق بوقتك وإما فيما يتعلق بموضوعك.

وطالما أن وقت الشخصية المهمة جداً عادة ما يكون ضيقاً -فهذا هو سبب اعتماده على اجتماعات التوصية من الأساس- فالأرجح أنك ستضطر إلى اختزال مادتك وتحرص فقط على تغطية النقاط الأساسية المهمة حول عمليتك.

ومن الأفضل لك أن تلتزم بالقليل من النقاط البارزة وتغطيها بدلاً من محاولة تغطية كل شيء تاركاً انطباعاً مشوشاً في ذهن المستمع إليك. وحينئذ، سيذكرك لاحقاً، على الرغم من أنه قد لا يذكر وجهك، وينظر إليك بصفتك "هذا الشخص الذي كان من الارتباك بحيث بدا كما لو كان يجهل ما يجري في قسمه".

٢. *رتب أفكارك في تسلسل منطقي.* إن أغلب الأفكار من الممكن تطويرها بصورة منطقية باستخدام الوقت أو تسلسل إجرائي. في التسلسل الزمني، على سبيل المثال، تتعامل مع موضوعك ببساطة من وجهة نظر ماضية وحاضرة ومستقبلية أو يمكنك أن تبدأ من تاريخ محدد وتمضي قدماً بداية من هذا التاريخ.

يقول تيم كيلي، مدير الإنتاج بأحد المصانع: "إن التسلسل الإجرائي يفيد بصفة خاصة في اجتماعات التوصية الصناعية. فيبدأ بمرحلة المواد الخام، وينتقل خلال كل خطوة في العملية التصنيعية وصولاً إلى المنتج الكامل.

"وإذا كنت مسئولاً عن خط إنتاج ما، على سبيل المثال، يمكنك أن تقدم تلخيصاً إلى الشخصيات المهمة جداً لديك بادءاً بالأجزاء المكونة الأصغر منتقلاً لأسفل في خط الإنتاج وانتهاء إلى نقطة التجميع".

٣. عدّد *نقاطك بينما تقوم بكتابتها*. إن إحدى أفضل وسائل الحفاظ على إتقان وسلامة موجزك بما يوحي بأنك ملم فعلاً بما تتحدث عنه هي تعديد نقاطك الأساسية. صغها كالآتي ببساطة: "اليوم، أود أن أغطي ست نقاط مهمة بالنسبة لكم ... وسادساً وأخيراً، أود أن أقول ...". تأكد أنك سينظر لك على أنك شخص عليم بعمله تماماً.

٤. *تجنب الاصطلاحات الفنية*. ربما أنك تقدم موجزك إلى رئيس مجلس الإدارة، ولكن هذا لا يعني أنه يعي كافة الاصطلاحات الفنية الخاصة بقسمك بالضبط. ولذا تحر استخدام كلمات قصيرة بسيطة سهلة الفهم.

يقول دونالد لارسون، وهو تنفيذي من مدينة شيكاغو، ولاية إلينوي: "لقد شاهدت ذات مرة كيميائياً شاباً فطناً في قسم الأبحاث لشركة مستحضرات تجميل ضخمة يقدم موجزاً لرئيس الشركة. ولقد أراد أن يظهر لرئيسه في العمل مدى إلمامه بالأمر ومدى أهمية عمله. ولذا فقد استخدم كل اصطلاح فني خطر على باله ليستعرض معارفه الواسعة، على الرغم من أنه عادة ما كان يترجم اصطلاحاته الموغلة في العلم إلى كلمات شائعة عامة للعاملين في غرفة المركبات وعلى صهاريج الخلط.

"ولسوء الطالع أن رئيس الشركة استنكر موجزه، وسرعان ما فصله من العمل، لأنه ظن أن الفتى مغرور ومتغطرس وميال إلى الاستعراض. وقال معلقاً على هذا الموقف: "لا يسعنا أن نتحمل مثل هذا المتحذلق بالشركة. لابد أنه تأثر بعدد هائل من الكيميائيين من حيث أتى!".

٥. *استعن بأدوات سمعية-بصرية مساعدة*. حتى الشخصيات المهمة جداً تستمتع بأدوات المساعدة السمعية البصرية. فهي أسرع وسيلة لنقل المعلومات، كما أنها توفر وقتهم. ولذا احرص على استخدام هذه الأدوات بقدر الإمكان. سيقدر لك مستمعوك صنيعك وجهودك عندما تستخدم هذه الأدوات.

خمسة محظورات يجب أن تضعها في اعتبارك عندما تعقد اجتماع توصيات مع الشخصيات المهمة

إن اجتماع التوصيات مع الشخصيات المهمة جداً يختلف كثيراً عن أي نوع من الكلمات أو الخطب التي من الممكن أن تلقيها. كن متميزاً، فلهذه الاجتماعات خمسة محظورات يجب أن تضعها نصب عينيك:

١. *لا تعمد إلى تلخيص اجتماع توصيات الشخصيات المهمة جداً.* فهذا الاجتماع هو ملخص في حد ذاته. فمن المفترض أن يقدم مختصراً أو موجزاً لعمليتك. ويفترض المستمع إليك أنك ضمنت فقط النقاط الأساسية المهمة التي يجب أن يطلع عليها. ولا يتسق مع المنطق أن يلخص المرء موجزاً.

٢. *لا تطرح أسئلة.* إن أسلوب توظيف الأسئلة للتحقق من متابعة الجمهور لا يتفق والحدث هنا على الإطلاق. ومهما فعلت، لا تهن ذكاء المستمعين إليك بواسطة طرح أسئلة عليهم. وإذا كان لديهم أسئلة، فسيطرحونها عليك؛ تأكد من هذا.

٣. *لا تتناول الموضوع بعاطفية.* تذكر الغرض الأساسي من اجتماع توصيات الشخصيات المهمة جداً. فأنت لست بصدد إلقاء كلمة لإقناع أحدهم أو حمله على اتخاذ إجراء أو قرار ما. ولست تحاول إبهار أحد أو تسليته. إن الهدف الأوحد لاجتماع توصيات الشخصيات المهمة جداً هو الإطلاع لا غير، ولذا ركز على الحقائق.

٤. *لا تستخدم عبارة "كما تعلمون...".* لا تقل للمستمع إليك شيئاً هو يعلمه بالفعل. فهذا كفيل بأن يضجره إلى أقصى حد ممكن. إن الغرض من وراء اجتماع توصياتك هو إطلاعه على شيء لا يعلمه.

٥. *لا تستخدم عبارة ختامية قوية.* طالما أنك تعقد اجتماع توصيات بغية الإطلاع، لا يوجد ما يدعو إلى استخدام عبارة ختامية قوية هنا لحمل المستمع إليك إلى اتخاذ إجراء ما. وأفضل وسيلة للختام هي أن تقول: "سيداتي ساداتي وبهذا أختتم توصياتي، شكراً جزيلاً".

كيف تتحدث مع شركائك وزملائك في العمل

يقول نورمان هاينز، وهو تنفيذي من الطراز الأول بإحدى الشركات: "إذا لم تكن تعرف كيف تسترخي وتتجاذب أطراف حديث بسيط مع شركائك في العمل، فاعلم أنك من الممكن أن تدمر فرص تقدمك وترقيك. وإن لم تكن قد حصلت على ترقية مؤخراً، على الرغم من قدراتك الاحترافية الواضحة، فربما أن هذه هي مشكلتك.

فبدلاً من أن تشعر الآخرين بالراحة والطمأنينة متى دعت الحاجة إلى إجراء محادثة عرضية، فمن الممكن أن تشعر الآخرين بالتوتر والقلق. فأي محادثة بسيطة من هذا النوع ستجعل الآخرين يميلون إلى تجنبك بأي ثمن. ولن تكون محل ترحيب أينما كنت".

إن رجال الأعمال والتنفيذيين يثقون ثقة كبيرة بالأفراد الذين لديهم القدرة على الانسجام مع الآخرين في نفس المؤسسة. فإذا كنت تعمل بالإدارة، فمهما كان مجال تخصصك، من الأفضل أن تكون قادراً على التعامل مع الآخرين في كل المستويات. وهذا

يشمل، من بين أشياء أخرى، القدرة على الاشتراك في دردشة خفيفة في كافة المواقف شبه العملية وشبه الاجتماعية.

فهناك على سبيل المثال بعض الناس ينظرون إلى المحادثة على أنها معركة؛ منتصر ومهزوم. ويصرون على أن تكون لهم الكلمة العليا في الموضوع، مهما كان. فتبادل وجهات النظر والأفكار بصراحة ليس هو ما يبحث عنه مثل هذا الشخص في حواراته مع شركائه.

والبعض الآخر يجد أنه لا طائل من المحادثة إن لم تكن جدية. فعندما يتحدث هذا النوع من الأشخاص، يختفي حس الدعابة لديه، ويعلو صوته ويصطبغ بصبغة قوية، ويصر على أنه على صواب. وعادة ما سيستخدم كلمات مفعمة بالغرور والتظاهر، في محاولة واهية لكي يبدو مهماً في نظر المستمعين إليه.

إذا أردت أن تكون لديك القدرة على التحدث بلباقة مع شركائك، فضع هذه المحظورات الأربع نصب عينيك:

١. *لا تجعل لسانك ينطلق بذكر الإحصاءات* كما لو كنت موسوعة متحركة. إن أغلب الناس لا يستطيعون استيعاب وابل بمن المعطيات الفنية. لا هذا فحسب، لكن هذا الأسلوب يبعث على الملل والضجر. احتفظ بإحصاءاتك وأرقامك لخرائطك وتقاريرك الكتابية.

٢. *لا تستخدم اصطلاحات فنية* سوى في صحبة من يعيها. وحتى في هذه الحالة، إذا كانت المناسبة شبه عملية وشبه اجتماعية، فتجنب هذه الاصطلاحات بقدر الإمكان. احتفظ بالعمل المكتبي حيث ينتمي؛ في المكتب.

٣. *لا تستخدم عبارات وكلمات متكررة*، أو تقول دائماً: "هل تفهمون؟". فهذا كفيل بأن يثير حنق حتى أصدقائك المقربين.

٤. *لا تقص قصصاً تلعب فيها أنت دور البطولة دائماً*. إذا أردت أن تحوز إعجاب الآخرين وتجعلهم يستمتعون بالكلام معك، فاحرص دائماً على استخدام "أنا" مشمولة بالتواضع، و"أنت" مشمولة بالإعلاء.

إن العلاقات الطيبة مع زملائك، بشكل عام، تعد ذات أهمية شديدة فيما يتعلق بمستقبلك المهني. فكلما أقمت علاقات أفضل مع الأشخاص الذين تلتقي بهم يومياً، زادت فرصك في بناء سمعة مشرفة. وإذا استطعت أن تقيم صداقاتك على أساس من النفع والمنفعة لشركائك، فسيطيب لهم أن يتعاملوا معك بالمثل وبذل ما في وسعهم بما يفيد مصالحك أيضاً.

كيف تنجح في تجاذب أطراف الحديث مع الجنس الآخر

إن أفضل وسيلة أبين لك من خلالها كيفية تجاذب أطراف الحديث بنجاح مع الجنس الآخر هي إيضاح بعض المشاكل الحوارية التي يعاني منها الرجال والنساء فعلياً. فعندما تتعرف على العثرات، يمكنك أن تتفاداها.

على سبيل المثال، تميل بعض النساء في حديثهن إلى الرجال -لا سيما الغرباء منهم- إلى الارتداد إلى دور "الجنس الضعيف". فبدلاً من أن يتكلمن بطلاقة، يسمحن للرجل بالهيمنة على المحادثة تماماً. ويمنحنه الفرصة لتحديد موضوع الحوار وكيفية تناوله. وبدلاً من أن يشاركن بنشاط في الحوار ويساهمن بأفكارهن، فإنهن يحصرن تعليقاتهم في أشياء من قبيل "أطلعني على المزيد من فضلك"، و"واصل الحديث من فضلك".

إن النساء اللاتي ينخرطن في مثل هذا النوع من الحوارات يظهرن بمظهر يفتقر إلى احترام الذات والثقة بالنفس أيضاً. ويتملكهن الخوف أيضاً من أنهن لو صرحن بوجهات نظرهن، فسيبدين جريئات بصورة مغالى فيها، أو مناصرات للمساواة بين الجنسين، أو حتى مثيرات للمشاكل.

وبعض الرجال يميلون إلى فرض سيطرتهم على الحوار حتى وإن لم تتح لهم المرأة هذه الفرصة. وعادة ما يضيفون تلميحات غير مناسبة أيضاً إلى لقاءاتهم مع شريكاتهم في العمل، خاصة إذا كانوا يتجاذبون أطراف الحديث مع امرأة فاتنة.

أما إذا كانت المرأة طاعنة في السن، فعادة ما يتبنون سلوكاً مجاملاً تجاهها مفعماً بتعليقات من قبيل: "وكيف أنت اليوم، أيتها الشابة؟".

ولكن كما يقول ريكس هانتر، وهو تنفيذي بإحدى الشركات: "إذا ظن رجل الأعمال أن المرأة العادية، سواء داخل أو خارج عالم الأعمال، تود أن تعامل بشيء من التعالي أو العبث لمجرد أنها أنثى، فلابد أنه متخلف. إن مثل هذا السلوك من الممكن أن يوقع التنفيذي الكفء في مشاكل جمة. فليس من الحكمة أبداً المخاطرة بالإساءة إلى امرأة، مهما كان عملها أو منصبها".

ولذا فإن أفضل وسيلة لإجراء محادثة ناجحة مع الجنس الآخر تكمن في اتباع خط إرشادي سبق أن قدمته لك من قبل: "عامل كل امرأة كما لو كانت سيدة رفيعة وكل رجل كما لو كان أحد النبلاء". إذا اتبعت هذه النصيحة، فلن تخطئ أبداً في هذا الشأن.

وإيجازاً، فإن النقاط الأساسية التي يجب أن تذكرها في هذا الفصل هي:

١. تعلم كيفية الانسجام مع رئيسك في العمل. فما من شخص أكثر أهمية بالنسبة لك من الشخص الذي بيده ترقيتك أو زيادة راتبك.

٢. تعلم كيفية توصيل أفكارك إلى رئيسك في العمل. يمكنك أن تنجح في هذه المهمة إذا ما اتبعت الخطوط الإرشادية التالية:

(أ) أحط علماً بموضوعك.
(ب) تعرف على كافة تفاصيل اقتراحك.
(ج) احرص على أن يكون عرضك مختصراً، ومتسقاً، وكاملاً، ويستحق الترويج.
(د) تعرف على شخصية رئيسك في العمل وافهمها.
(هـ) كن له الاحترام والإجلال اللذين يستحقهما.
(و) تبن موقف "كل شيء يحتمل الخطأ" حيال فكرتك.
(ز) تحر الكياسة عند طرح فكرتك.
(ح) دع مزاج رئيسك في العمل يحدد توقيت عرضك لفكرتك.

٣. تطوع بإلقاء كلمة في المناسبات التي تحتفي بالعاملين. فهذا كفيل بأن يلفت انتباه الشخصيات المهمة حقاً إليك.

٤. كيف تعقد اجتماعاً لطرح توصياتك على مجموعة من الشخصيات المهمة جداً: خمسة خطوط إرشادية:

(أ) احرص على أن تحصر موضوعك بحيث يتفق مع الوقت المتاح.
(ب) رتب أفكارك في تتابع زمني أو إجرائي منطقي.
(ج) عدد نقاطك بينما تضعها.
(د) تجنب المصطلحات الفنية.
(هـ) استخدم أدوات المساعدة السمعية البصرية.

٥. خمسة محظورات يجب أن تضعها نصب عينيك متى عقدت اجتماع توصيات للشخصيات المهمة جداً، ألا وهي:

(أ) لا تقم بتلخيص اجتماع موجز توصيات الشخصيات المهمة جداً.
(ب) لا تطرح أسئلة لتتحقق من متابعة الحضور.
(ج) لا تتناول الموضوع بعاطفية.
(د) لا تستخدم عبارة "كما تعلمون...".
(هـ) لا تستخدم عبارة ختامية قوية.

٦. لكي تنجح في إجراء حوار مع شركائك أو زملائك في العمل:
(أ) لا ينطلق لسانك بذكر الإحصاءات طوال الوقت.
(ب) لا تستخدم اصطلاحات فنية.
(ج) لا تستخدم عبارات وكلمات مبتذلة.
(د) لا تقص قصصاً تلعب فيها أنت دور البطولة دائماً.

٧. لكي تنجح في إجراء حوار مع الجنس الآخر، اتبع الخط الإرشادي الوحيد البسيط الذي سيضمن لك النجاح: "تعامل مع أي امرأة كما لو كانت سيدة رفيعة الشأن، ومع كل رجل كما لو كان نبيلاً".



الجزء ٥

مواطن المشاكل في المحادثات

يشتمل الجزء ٥ على الفصول من ٢٠ إلى ٢٢، وفيه أناقش المشاكل الأساسية التي من الممكن أن تواجهها في كل من علاقاتك الشفهية والكتابية مع الآخرين.

أود أن أقدم كل الأساليب والتقنيات التي تستطيع توظيفها لتسوية مثل هذه المشاكل متى واجهتك، بل والأفضل من هذا أن أريك كيف تحول دون حدوث هذه المشاكل.

الفصل ٢٠

كيف تكتب كما لو كنت تتكلم: الصيغة البارعة للكتابة القوية المقنعة

من أفضل الوسائل التي تعينك على التواصل بفعالية مع الشخصيات المهمة حقاً هي كتابة خطابات، ومذكرات، وتقارير واضحة وموجزة وقوية. ومهما كان شخصك أو عملك –سواء كنت مندوب مبيعات، أو مديراً، أو تنفيذياً، أو مشرفاً، أو رجل أعمال، أو مدرساً– فإذا كانت كتابتك مفهومة، فاعلم أنك ستزيد من فرصك في النجاح وإحراز التقدم. في هذا الفصل أود أن أريك كيف يمكنك تحقيق هذه الأهداف.

إن أسلوب كتابتك من الممكن أن يخلع عليك هيبة، واحتراماً، ونفوذاً، ويزيد من فرصك في الترقي، والتقدم، أو العكس تماماً. وأسلوب الكتابة من الممكن أن يشكل الفارق بين وظيفة حقيرة متدنية الراتب تقضي فيها بقية حياتك، وبين ترقيك إلى منصب تنفيذي مهم ذي هيبة. وقدرتك على كتابة خطابات مقنعة من الممكن أن تكفل لك سيطرة عظيمة على الآخرين ذلك أن مقولة ديزرائيلي التي صرح بها منذ سنوات طويلة والتي نصها: "إن الرجال يحكمون بالكلمات" تنطبق الآن كما كانت تنطبق آنذاك.

إذا كانت الكتابة تمثل مشكلة بالنسبة لك كما الحال مع كثيرين، فاعلم أن الأساليب المفصلة في هذا الفصل تناسبك تماماً. ولست أعني أن هذه الأساليب ستخلق منك كاتباً محترفاً، ولكنها ستضفي وضوحاً وإيجازاً لكتابتك وتساعدك على تحقيق مقصدك بصورة لا يستعصي معها الفهم. وستعينك أيضاً هذه الأساليب على خلع شيء من السلاسة على مراسلاتك بما يكفل لك قول ما تريد قوله، بالإضافة إلى هذا المردود العظيم،

ستجني أيضاً هذه الفوائد الست الرائعة

١. *ستتمكن من التواصل مع الآخرين.* إن كل خطاب تخطه بيدك هو بمثابة تواصل شخصي بالآخر. وخطاباتك المرسلة للشخصيات التي لم تلتق بها من قبل في حياتك هي عنوان شخصيتك. فهي تُطلع القارئ على طبيعة شخصيتك. ولذا احرص على التعبير عن نفسك بوضوح، واحرص على ألا يستعصي ما تكتبه على الفهم، وستتمكن حينها من التواصل مع قرائك دون أدنى مشكلة.

٢. *سيتعاون الآخرون معك وسيمتثلون لرغباتك* عندما تكتب خطابات بارعة تعبر عن رسالتك بوضوح وقوة.

٣. *سيكون هناك تلاقٍ حقيقي للعقول* متى تعلمت كيفية كتابة خطابات بارعة بهدف تحقيق تواصل جلي وتفاهم لا لبس به.

٤. *ستحقق أغراضك*. فالخطابات قوية المحتوى تساعد على تحقيق الأهداف، وإتمام المهام، والوصول إلى الغايات.

٥. *ستنجح في الحصول على بغيتك من الآخرين*، لأن الواقع أن الشخصيات الناجحة هي التي تعرف كيف تصدر أوامرها، وتعرب عن رغباتها للآخرين.

٦. *ستحسن مما لا شك فيه من فرص تقدمك*. فإذا كنت تعمل لصالح شركة كبرى، فستحسن فرصك في الترقي والتقدم إذا أجدت التعامل كتابة. تعلم أن تكتب خطابات واضحة قوية، وستلفت انتباه رؤسائك المهمين. ودون شك ستحصل على ترقية أسرع من غيرك ممن لا يستطيعون التعبير عن أنفسهم بقوة ووضوح كتابة.

ثمانية أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار

ست طرق للتأكد من فهم الآخرين لك

إذا لم تتخذ خطاباتك، ومذكراتك، وتوجيهاتك، وتقاريرك بالضبط الشكل الذي تود أن تريده، فمن الممكن أن تمثل لك مشكلة كبيرة. فمهمتك هي أن تجعل كتابتك واضحة جلية. إليك ست طرق تساعدك على تحقيق هذا الهدف:

٢. *تحر الإيجاز في كتاباتك*. يقول بيل مالوري، وهو مدير تحرير صحيفة يومية كبرى: "قل ما لديك وحسب. فإذا استطعت أن تقص قصتك في فقرة واحدة، فلا تكتب فقرتين أو ثلاثة. ولا تقلق من ترك مساحة بيضاء ضخمة في بقية الصفحة. ولكن إذا كنت منزعجاً من هذا الفراغ إلى هذا الحد، فالتقط مقصاً واقطع هذا الجزء الفارغ".

إن تحري الإيجاز لا يعني أن خطاباتك يجب أن تحاكي البرقيات التلغرافية، إذ لا يسعك تحقيق الإيجاز الذي تسعى إليه بواسطة استبعاد أدوات التعريف والتنكير.

ولكن من الممكن أن تحقق الإيجاز الذي تنشده عن طريق استبعاد التفاصيل غير الضرورية وتقسيم الأفكار المعقدة إلى جمل قصيرة، والابتعاد عن الكلمات والعبارات الخاوية، والتكرار، والإسهاب المتحذلق. والأساليب الأربع التالية مفيدة أيضاً فيما يتعلق بتحقيق الإيجاز بما يكفل لك إيضاح مغزاك وتنقيته من الشوائب.

٢. *استخدم الأفعال المبنية للمعلوم*. لا تحرم كتابتك قوتها بالاعتماد على أفعال مبنية للمجهول. فعندما تقوم بتوظيف المبني للمجهول، فهذا يعني أن الفاعل استعان

بشخص آخر لإنجاز شيء ما من أجله. على سبيل المثال: "رُكِلَت الكرة بواسطة توم".

أما المبني للمعلوم فيوحي بأن الفاعل قام بفعل تجاه المفعول، كما في: *"ركل توم الكرة"*.

إن توظيف الفعل المبني للمعلوم يتمخض عنه كتابة موجزة لأنه يصرح ببلاغة *بالفاعل والمفعول*.

وعندما تستخدم الفعل المبني للمعلوم، ستتمتع كتابتك في ٩٥ بالمائة منها بقدر أكبر من البساطة والإيجاز والقوة وتصيب المقصد بصورة أسرع.

٣. *تبن أسلوباً مباشراً.* تعلم التعبير عن أفكارك بصورة مباشرة. فبدء جملك بالعبارات غير الضرورية، مثل: "إنه، يوجد، هناك"، يضعفها ويجعل قدرة القارئ على الفهم بطيئة. كما أنها تميل إلى صياغة جملك في المبني للمجهول.

فمن الأفضل أن نصيغ جملة مثل: "إنها توصية المشرف أن يرسل تقرير التقدم هذا إلى المكتب الرئيسي فوراً بواسطتنا" في هذا الشكل: "أوصى المشرف بإرسالنا تقرير التقدم إلى المكتب الرئيسي فوراً". وبدلاً من أن نقول: "هناك قاعدة راسخة في الشركة"، نقول: "هذه الشركة تضع قاعدة راسخة".

٤. *استخدم جملاً اعتراضية قصيرة بدلاً من الطويلة.* وهذه وسيلة أخرى لتحقيق كل من الإيجاز والإيضاح في كتاباتك. فجملة مثل "السيد بيرسكوت، الذي هو رئيس مجلس الإدارة، سيرأس الاجتماع" من الممكن اختصارها وإيضاحها بصورة أفضل لو قلنا: "السيد بريسكوت، رئيس مجلس الإدارة، سيرأس الاجتماع".

٥. *قسم الجمل الطويلة إلى أخرى قصيرة.* لقد اطلعت في يوم من الأيام على هذه الجملة في مجلة قومية رائدة في مجال الأعمال: "لا يوجد وقت كافٍ متاح لتنفيذي الشركة العادي للقيام بكل ما يتطلب القيام به، ولذا فمن الضروري بالنسبة له أن يحدد بحكمة المهام الحيوية ويضطلع بها أولاً، ثم يمضي وقته المتبقي في الاضطلاع بالمهام التي تأتي في المرتبة الثانية في الأهمية".

والآن دعني أوضح لك كيف كان من الممكن أن يقسم الكاتب الجملة الطويلة إلى ثلاث جمل قصيرة، وبسيطة، وسهلة الفهم.

"لا يتاح الوقت الكافي للتنفيذي العادي للاضطلاع بكافة المهام التي يحتاج أن يضطلع بها. ولذا يتعين عليه تحديد الضروري منها ويضطلع به أولاً. وبعدها يمكنه أن يمضي وقته المتبقي في الاضطلاع بالأمور الثانوية".

٦. *تخلص من الجمل الخاوية.* تطلق كلمة Deadhead في مجال السكك الحديدية على الراكبين الذين لا يدفعون ثمن التذاكر، أو على العربات الخاوية من القطار. أما في مجال الكتابة، فتعني الكلمات والعبارات العقيمة التي لا تضيف أي معنى جديد لجملك، بل تعوق المعنى الذي تود توصيله. إليك أمثلة قليلة على الكلمات والعبارات الخاوية:

أ. "*اتخذ خطوات*". إن إخبار أحدهم بضرورة اتخاذه الخطوات المناسبة للقيام بعمل ما يعني ببساطة ضرورة أن يستعد. ولذا فإن "اتخذ خطوات للاستعداد" تعني "استعد".

ب. "*في حال*". تعد هذه العبارة أيضاً غير ضرورية، على سبيل المثال، لا تقل "في حال وقوع حادث لسميث، يجب رفع تقرير لمسئول الإجراءات الأمنية"، وبدلاً منها قل: "ارفع تقريراً بالحادث الذي وقع لسميث لمسئول الإجراءات الأمنية".

ج. "*في حالة ما*" تعني "*لو*". *فيما تعني "نظراً للحقيقة القائلة بـ" "طالما" أو "لأن"*.

د. "*أهمية هذا يستحيل أن يغالى في التشديد عليها*" تعني عادة أن الأرجح أن أهميتها من السهل جداً المغالاة في التشديد عليها.

هـ. "*سيتم بذل كل الجهود الممكنة*" تعني أن جهداً لن يبذل على الإطلاق. فإذا كنت تنوي بذل جهد حقيقي، فحدد الجهد، ومتى سيبذل، ومن الذي سيبذله.

و. "*لقد تم الإبلاغ عن العديد من هذه الأمثلة*" تعد عبارة مفضلة مبتذلة تهدف إلى التهرب من الموضوع الأساسي. حدد أي الأمثلة تنطبق على من، ومتى، وأين، وخرقاً لماذا.

ز. "*لا أبدي اعتراضاً*" تعني "لا أعترض".

ح. "*لقد أجري بحث مكثف في ملفات هذا المكتب*" تعني أننا بحثنا في خزانتين للملفات.

ماذا تفعل حيال الكلمات الضخمة؟

إذا كنت تستخدم كلمات بسيطة تتألف من مقطع، أو مقطعين، أو ثلاثة مقاطع، فتأكد أن الآخرين سيفهمونك. وهذا هو الغرض الأساسي من وراء التواصل مع الآخرين؛ أن يسهل فهمك، لا أن تستعرض ذكاءك.

ومن المهم أن تكون على علم بالكلمات الرنانة المتباهية لسبب واحد فحسب: ألا وهو فهم الأشخاص الذين يستخدمونها عندما يكاتبونك أو يتحدثون إليك. فالحصيلة الضخمة من الكلمات الرنانة تعد إضافة لك إذا استخدمتها للفهم لا للاستعراض.

ستتمكن بسرعة من فهم الأفكار التي تطرح عليك، بيد أن هذه الكلمات لن تساعدك على توصيل أفكارك للآخرين. فكلما استوقفت قارئك بكلمة تضطره إلى اللجوء إلى القاموس، فاعلم أنك بذلك قطعت حبل أفكاره. وإذا كررت استخدامك لهذه الكلمات، فسيفقد اهتمامه تماماً، وسينتهي الحال بخطابك إلى سلة المهملات.

اشتكى لي أحد المدرسين ذات مرة من أن بعض الكتب الدراسية تستخدم لغة معقدة دون داع. ولكن في المحاضرة التالية تحدث حول التحصيص المؤسف لوقت المدرسين وعدم الاستفادة منه بكفاءة.

وحينها وكزني الشخص المجاور لي وسألني: "ما معني (التحصيص)، جيم؟".

فأجبته هامساً: "تعني التقسيم إلى جزأين، جو".

فرد جو قائلاً: "يا إلهي! لم لم يقل هذا ببساطة؟".

ويبدو أن الكاتبين الحكوميين والبيروقراطيين يتمتعون بموهبة خاصة لتعقيد كل ما هو بسيط وجعله عصياً على الفهم. وصراحة، فإنني لا أجد عذراً واحداً يعلل استخدام كلمات ضخمة طالما أن الصغيرة ستفي بالغرض، ولكن أغلب الكتبة الحكوميين لا يتفقون معي.

على سبيل المثال، لنلق نظرة على الكاتب الحكومي الذي قال: "يجب على القائمين على تشغيل المعدات الثقيلة استخدام أدوات لتخفيف الصوت"، في الوقت الذي كان يلمح فيه حقاً إلى "سدادات الأذن". وتابع نفس هذا الكاتب قائلاً: "فحاجبات الصوت تقلل من قدرة مشغل المعدات الثقيلة على سماع مؤشرات الخطر أو استيعاب التعليمات الملفوظة". لا يمكنك تصحيح أسلوب الكتابة هذا. وجل ما يمكنك عمله هو إلقاؤه في سلة المهملات والبدء من البداية.

أفضل وسيلة للتخلص من الكلمات الضخمة العقيمة

إذا كنت تكتب خطاباتك باللغة الإنجليزية، فما الكلمات الضخمة التي يجب أن تستبعدها من كتاباتك؟ أولها هي أسماء المعنى المشتقة من الأفعال.

كيف يمكنك التخلص منها؟ استخدم كلمتين أو ثلاث كلمات أصغر بدلاً من الكبيرة، كما في: Falling apart بدلاً من Disintegration، و break through بدلاً من penetration... و look down on بدلاً من condescension ... و coming between بدلاً من intervention.

وأسماء المعنى المشتقة من الأفعال تستلزم أفعالاً مبنية للمجهول ضعيفة لكي تدعمها. وجملة بسيطة مثل "قرر أن يذهب إلى المدينة" He decided to go to town تصبح

"القرار بالذهاب إلى المدينة اتخذ بواسطته" The decision to go to town was made by him.

إذا لم تتعلم شيئاً من هذا الفصل سوى تقسيم أغلب الكلمات التي تنتهي باللاحقة *ion* في كتاباتك، فاعلم أنك ستحدث تحولاً في أسلوب كتابتك، وستتمكن من قول ما تود قوله بقوة ووضوح.

كيف يحسن استخدامك للكلمات الصغيرة من أسلوب كتابتك بنسبة ١٠٠٪

والآن وقد تعلمت كيفية التخلص من أسماء المعنى المشتقة من الأفعال، أود أن أشرح لك كيفية توظيف الكلمات الصغيرة بما يكفل لك تنقيح أسلوب كتابتك. فعندما تستخدم في كتابتك أفعالاً قوية تدل على الحدث، وأسماء محددة ملموسة، ستتحسن كتابتك بنسبة ١٠٠٪. إنني أضمن لك هذا.

ولكي أساعدك على التخلص من أسماء المعنى لهذه الأفعال المبنية للمجهول، قمت بوضع قائمة بالأفعال البسيطة التي يمكنك توظيفها لوصف أي فعل يمكن أن يخطر على بالك تقريباً. وعندما تستخدم هذه الأفعال البسيطة القوية، يستحيل تقريباً أن تجهل فاعلها أو تجعل منه اسم معنى.

لا تعتبر هذه القائمة نهائية أو شاملة، بل استخدمها كأساس لحصيلتك من الأفعال. وأضف إليها أكبر قدر ممكن من الأفعال التي تتألف من مقطع أو مقطعين كلما وقعت يدك على أي من هذه الأفعال.

تألم اتصل ذهب حافظ علم ضغط هز التصق ربط
تصرف استطاع حدث ركل لعل جذب أظهر أثار لمس
أضاف حمل تعامل عرف عنى دفع أغلق أوقف حاول
استهدف ألقى علق وضع اهتم وضع جلس ضرب حول
سأل أمسك كره مال تحرك رفع تخطى أخذ لوى
حمل تفحص ملك غادر دان وصل انزلق تكلم أزعج
بدأ زعم سمع ترك التقط جرى شم مزق استخدم
ربط أغلق ساعد كذب قذف قال قسّم أخبر مشى
ضرب جاء اختبأ أحب شبك رأى طعن اختبر أراد
كسر غطى أمسك نظر خطط باع وقف اعتقد شاهد
أحضر زحف صاد فقد لعب بدا بدأ نبض لبس
اشترى قطع جرح صنع ثقب أعد بقى ألقى دار
عمل

عندما تستخدم هذه الأفعال البسيطة، يستحيل أن تكتب جملاً مجردة. وتجد نفسك مضطراً إلى استخدام أسلوب مباشر يصيب القصد شئت أم أبيت. ومهما حاولت الإبهام أو التجريد، لن يتسنى لك هذا في ظل أفعال مثال "صنع، فعل، ضرب، مشى، جرى، هاجم". وسيصير أسلوب كتابتك قوياً، وفعالاً، ونابضاً بالحياة عندما تستخدم هذه الأفعال.

ماذا تفعل حيال أسلوبك النحوي؟

لست في حاجة لأن تكون عالماً بالنحو أو مدرساً للغة الإنجليزية لكي تكتب جملة سليمة. فالهدف الأساسي من قواعد النحو التي سبق وتعلمتها في المدرسة هي المساعدة على تركيز اهتمام القارئ على المعنى المراد توصيله. وإذا اعتنيت بتوضيح المعنى المراد باستخدام جملة واحدة لكل فكرة، فعادة ما ستتكفل قواعد النحو خاصتك بنفسها.

وعندما ننعم النظر في النحو سنجد أنه لا يعدو على كونه ترتيباً للكلمات مع بعضها البعض بشكل يضيف إليها معنى. وقواعد النحو شديدة المرونة، إذ توفر مساحة كبيرة لأسلوب الفرد. وكافة قواعد النحو التي تعلمناها في المدرسة من *"لا تفصل صيغة المصدر"* ... و*"لا تنه جملة بحرف جر أبداً"* ... و*"يجب أن تشتمل كل جملة على فاعل ومفعول"* لا تنطبق على الاستخدام اليومي للغة.

على سبيل المثال، انتقد محرر ذات مرة إنجليزية ونستون تشيرشل في مخطوطة كتابه عندما أنهى جملة بحرف جر. وجاء رد السيد تشيرشل على خطاب المحرر ممهوراً بملاحظة موجزة نصها: "هذا هو الهراء الذي لا أستطيع أن أتحمله".

والمتعصب هو فقط من يظن أن القواعد يستحيل خرقها. فعندما تستخدم جملاً قصيرة بسيطة، ستجد أنك ستصبح مفطوراً على استخدام النحو السليم في كتاباتك، ولذا فلا داعي لأن تقلق بشأن هذه المسألة على الإطلاق.

كيف تستخدم كلمات ذات سطوة لحمل قارئك على اتخاذ إجراء

يمكنك أن تضع أصابعك على الكلمات ذات أقوى أثر على الآخرين بمراقبتهم عن كثب. ولكن تلك عملية تستغرق وقتاً طويلاً، ولذا دعني أقدم لك دفعة للأمام.

على سبيل المثال، هناك بعض الكلمات التي تدفع الناس إلى التفكير بصورة عقلانية، مستخدمين المنطق والعقل. والبعض الآخر من الكلمات يدفعهم إلى التصرف بصورة عاطفية. دعني أضرب لك مثالاً محدداً.

إن سمسار العقارات المحنك يقول للمالك إنه يرحب ببيع منزله. ولا يستخدم كلمة "بيت" عندما يتكلم إلى المالك. فـ"البيت" كلمة عاطفية والبائع من الممكن أن يتردد في فراقه على الرغم من أنه على أتم الاستعداد للتخلص من "منزله". وبالمثل، فإن سمسار العقارات لا يبيع للمشتري "منزلاً"، بل دائماً ما يعرض عليه "بيتاً".

إن هاتين الكلمتين تمثلان فكرتين متباينتين كل التباين لشيء واحد. ولكن المنزل ليس بيتاً، بل هو مجرد "منزل"، مصنوع من الأحجار والأخشاب والخرسانة. ومن ثم فهي تنطوي على فكرة "غير عاطفية" بالمرة. ولكن البيت هو مكمن القلب، وهو المكان الذي تعيش فيه عائلتك، والذي يترعرع فيه أطفالك. وبالتالي فهي كلمة شديدة العاطفية.

إن الكلمات العاطفية ذات نفوذ وسطوة، والناس يسهل السيطرة عليهم عاطفياً أكثر من السيطرة عليهم منطقياً أو عقلياً. ومندوبو المبيعات دائماً ما يطيب لهم استخدام الكلمات العاطفية لأنها تدفع الناس دفعاً للشراء. فمندوب المبيعات البارع لن يسأل العميل أبداً عن رأيه في منتج ما، بل دائماً ما سيسأله حول شعوره تجاه المنتج.

فالتفكير ليست كلمة عاطفية وبالتالي فهي تتطلب من الشخص اللجوء إلى المنطق والعقل. ولكن "الشعور" كلمة عاطفية تصيب القلب مباشرة، وإذا كنت تذكر، فالعقل لا يصغي قبل القلب. هذه الجملة وحدها تطلعك على طبيعة النفس البشرية بصورة أشمل من كافة الكتب التي تتناول علم النفس التطبيقي.

هناك نقطة أخرى تستحق الذكر فيما يتعلق بالكلمات القوية، ألا وهي:

يجب أن تتعرف على أي الكلمات تروق لرئيسك في العمل وتحفزه، وأيها تسيئه وتصرف اهتمامه عنك، فتلك كلمات قوية أيضاً. فكل شخص يحب أشياء ويكره أشياء أخرى فيما يتعلق باللغة، ولذا فمن الذكاء أن تستخدم الكلمات "المفضلة" لرئيسك في العمل. فالناس يحبون سماع كلماتهم وعباراتهم المفضلة مراراً وتكراراً. ومحاكاة الآخر لازالت أحد أفضل أشكال الثناء متى روعيت فيها الكياسة.

القواعد الست الأساسية لكتابة خطابات قوية وبارعة

١. حدد *ما تود إنجازه* بدقة. فالعديد من الأشخاص يشرعون في كتابة الخطابات دون أن يكون لديهم أدنى فكرة عما يودون تحقيقه من ورائها. وإنني على يقين من أنك تلقيت مثل هذا النوع من الخطابات. فعندما تنتهي من قراءتها، لا تعي مراد الكاتب منك بالضبط من خلال خطابه.

إذا كنت على دراية بالغرض الذي من أجله تكتب خطابك، وإذا كان الهدف الذي تسعى إليه واضحاً في ذهنك، فستجد أن خطابك سيتم بالوضوح وسهولة الفهم. أما إذا كان هدفك غامضاً ومجرداً، فستجد أن كتابتك أيضاً مشوبة بالغموض والتجريد. ولذا، قبل أن تشرع في كتابة أي خطاب، حدد علة كتابتك إياه. واكتشف ما تود أن تقوله.

إن الكتابة، مثلها مثل الكلام، يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات عامة:

١. *إصدار أمر* لأحدهم للقيام بعمل من أجلك.
٢. *إعلام* أحدهم بشيء ما.
٣. *إقناع* أحدهم بعمل شيء ما.

وهذه الأقسام الثلاثة من الخطابات ستعتني بـ "من، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا، وكيف"، ولكن التركيز سيختلف في كل حالة بناء على الغرض.

فالخطاب الذي يوجه للقيام بعمل ما يبين الشيء الواجب إنجازه. والخطاب التوجيهي يوضح للآخر كيفية أدائه لعمل ما. والخطاب الإقناعي يفسر علة القيام بإجراء ما.

وعادة ما يتم الخلط بين هذه الأغراض، كما الحال عندما تصدر أمراً مستساغاً بصورة أكبر بواسطة تفسير الكيفية والعلة وكذلك الماهية. وإذا كنت تكتب مذكرة إقناعية إلى رئيسك في العمل طالباً إليه الموافقة على إجراء مكتبي جديد، يجب أن تشدد على علة اتخاذ هذا الإجراء؛ أي ستركز على فوائد هذا الإجراء، وكذا شرح كيفية عمل النظام الجديد.

ولذا، فعلى الرغم من أنك قد تعاني من بعض الخلط في خطاباتك، تذكر هذه الأغراض الثلاثة الأساسية وستساعدك على إيجاد تفسيرات جلية أو أسباب مقنعة لدعم مناقشاتك بما يكفل لك تحقيق الأغراض التي تسعى إليها.

٢. *تعرف على قارئك.* من الذي سيطلع على هذا الخطاب؟ هل شخص حاصل على شهادة جامعية، أم شخص لم يتعد تعليمه المرحلة الإعدادية؟ ستتمكن من توصيل فكرتك بصورة أفضل عندما توظف كلمات وأفكاراً يسهل على القارئ فهمها. فقدرة الآخر على فهمك بصورة واضحة ترتهن بالتدريب والتعليم الذي تلقاه؛ لا الذي تلقيته أنت.

يقول كيث موور، مدير مكتب إحدى شركات المطاط والإطارات: "كثير من التعليمات التي تكتب هنا في المصنع ترتقي للمستوى الجامعي. وينسى الكاتب الأشخاص الذين لم يتلقوا سوى تعليم متواضع. إنني أبذل قصارى جهدي لحمل الجميع على الحفاظ على بساطة مذكراتهم بما يكفل للجميع فهمها".

٣. *ضع الأساس السليم.* إن الكتابة البارعة والقوية للخطابات قائمة على الإعداد السليم؛ اختيار، وتحليل، وتنظيم الأفكار.

كثير من الناس يكتبون خطابات تفتقر إلى الفعالية لأنهم يشرعون في الكتابة دون أن يستعدوا لها. ولذا فإن خطاباتهم لا تكون مرضية ولا تحقق النتائج المرجوة منها.

قبل أن تمسك بالقلم، أو تجلس إلى آلتك الكاتبة، ادرس مشكلتك من كافة الجوانب. وأجب على "من، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا، وكيف" أولاً. وبعدها تستطيع البدء في كتابة خطابك.

٤. *حدد أفكارك الأساسية.* إن كتبة الخطابات القوية البارعة الناجحين يعلمون تمام العلم أن الاستقرار على ما يجب استبعاده لا يقل أهمية عما يجب تضمينه، إن لم يكن أكثر أهمية. والكلمات والأفكار والحقائق غير الضرورية فيما يتعلق بفهم فكرتك الأساسية تؤدي إلى طمس هذه الفكرة وإضعافها.

ولا يهم ما إذا كانت كتاباتك قائمة على معارفك، أو قراءاتك وأبحاثك الشخصية، أو الاثنين معاً. فالمشكلة التي عادة ما تعاني منها هي غزارة المادة المجمعة، لا عدم كفايتها.

ولذا فإن الإعداد للكتابة هو عملية تحديد، وتنقيح، وإقصاء حتى يتشكل في ذهنك هدف واحد جلي والأهداف الأساسية اللازمة لتحقيقه.

٥. *اكتب مستعيناً بمختصر تمهيدي.* يسهل كتابة أي شيء مهما كان بصورة منطقية وبسرعة بناء على مختصر تمهيدي. فهذا المختصر يسهل من رؤية خطة الكتابة ويساعدك على تركيز هدفك المحدد في ذهنك. ولكنه غير ذي قيمة إلا إذا التزمت به وعملت بناء عليه. وهذا لا يعني أنه لا يجب عليك تعديل مختصرك التمهيدي في بعض جوانبه إذا ما راودتك أفكار أفضل. بل يجب عليك تغييره حينئذ. ويجب أن يلعب المختصر التمهيدي دور المسودة، لا النسخة النهائية.

٦. *راجع كتابتك تحرياً للموضوعية.* إن الاحتمال الأغلب ألا يتاح لديك منتج نهائي جاهز لدى محاولتك الأولى في الكتابة، إلا إذا كنت بصدد كتابة خطاب شخصي عائلي أو رسالة حب الغرض منها الدردشة. فعندما تنتهي من مسودتك الأولى، يجب أن تراجع عملك.

وبينما تقوم بهذا، ركز على موضوعية كتابتك. فخطابات العمل بصفة خاصة يجب أن تتسم بالموضوعية سواء كان الغرض منها الإعلام، أو الإقناع، أو التوجيه. وعندما تتقدم بقرار أو توصية إلى رئيسك في العمل، سيفترض أن خطابك أو مذكرتك هي نتاج التفكير الدقيق.

كيف تستخدم أسلوب الطُعم في خطاباتك

لكي تحمل قارئك على اتخاذ إجراء أو الامتثال لرغباتك، لا سيما في الخطابات الإقناعية، يجب أن تستعين بأسلوب الطُعْم. فما من خطاب إقناعي يكتمل دون الطُعْم. وربما أنك كتبت خطاباً رائعاً ومثيراً. ولعلك أثرت اهتمام قارئك، ولفت انتباهه، وأثرت رغبته. ولكنك إذا لم تقتنصه، فلن يتخذ الخطوة التي توده أن يخطوها.

وقارئك سيمتثل لرغباتك لسببين فقط. أولهما أنك أثرت فضوله بشدة للحصول على ما عرضته عليه لدرجة تجعله يتخذ الإجراء اللازم على الفور. ولكن أغلب الناس يميلون إلى المماطلة، إذ يودون التفكير في الأمر ولذا يرجئونه لفترة. ومن ثم يتحتم عليك إعطاؤه سبباً آخر. وهنا يأتي دور الطُعْم.

يجب أن تشرح لهذا القارئ كيف أنه سيخسر الكثير لو لم يمتثل لرغباتك على الفور. والطعم يمثل عقوبة إذا أخفق في اتخاذ إجراء. هذا هو السبب الثاني الذي سيحمل القارئ على الامتثال لرغباتك؛ الخوف. فإذا لم يثر طعمك الخوف في نفسه من خسارة شيء يستحق إذا لم يتحرك على الفور، فلن تحصل على الحقائق التي تبغيها.

إن الخوف هو وجه العملة الآخر للرغبة. فإذا فشلت في دفع أحدهم لاتخاذ إجراء ما بواسطة استثارة غريزته، فاقلب العملة على الوجه الآخر وادفعه لاتخاذ إجراء بواسطة إثارة مشاعر الخوف في نفسه.

على سبيل المثال، أمامي الآن خطاب من جمعية الادخار والتسليف التي ترهن منزلي. وطالما أنني اشتريت بيتي قبل فترة الارتفاع الهائل لمعدلات الفائدة، فإن المصرف حريص كل الحرص على أن أسدد قرضي لكي يتمكن من إقراض الأموال ثانية بفائدة مضاعفة تقريباً.

وبلغ من شدة حرص المصرف على سدادي القرض أن عرض علي خصم يبلغ آلاف الدولارات على قرضي الحالي إذا ما سددته في أسرع وقت ممكن. ونص خطابهم على أن الخصم الذي خصصوه لي من الممكن أن يصل إلى ٢٥ بالمائة. وهذا ادخار رائع بالنسبة لي، وإنني مهتم بالأمر، لأنني مشتاق لادخار المال كأي شخص آخر.

ولكن لكي يتأكد المصرف من أنني سأتخذ إجراء حاسماً دون تأخير، اختتم المسئول بالمصرف الخطاب بالطعم، إذ قال: "اتخذ قرارك الآن! هذا العرض سارٍ لفترة محدودة، وربما انتهى دون أي إخطار مسبق".

وبما أن أسلوب الطعم يتم توظيفه في خطاب إقناعي، يطيب لي أن أقدم لك صيغة ممتازة يمكنك استخدامها لهذا النوع من الخطابات.

صيغة مؤلفة من ٥ نقاط لخطاب إقناعي باستخدام أسلوب الطعم

١. *الافتتاحية*. في هذه المرحلة يتعين عليك جذب اهتمام القارئ بواسطة التوافق مع أسلوب تفكيره (وهو ما يلبي واحدة أو أكثر من الرغبات الأربع عشرة الأساسية للبشر). إنك تقيم نقطة الاتصال بينك وبين القارئ بما يتفق ومصالح القارئ بغية إثارة فضوله كي يواصل قراءة خطابك.

٢. *تغطية الفوائد التي سيجنيها القارئ*. بمجرد أن تجذب انتباه القارئ، أطلعه على الطريقة التي سيفيد من خلالها بالامتثال لرغباتك. واكفل له السبب الذي سيدفعه لاتخاذ إجراء، لا بواسطة توصيف منتجك أو عرضك فحسب، بل بشرح فائدته بالنسبة له. أطلعه على الفائدة، والمتعة، والراحة، وتوفير الوقت والجهد... إلخ، الذي سيعود عليه.

٣. *قدم الدليل على ما تدعيه*. إن أفضل دليل يمكنك تقديمه يثبت أن عرضك سيعود عليه بالفوائد التي وعدته بها هو أن تضرب له أمثلة بأشخاص سبق أن أفادوا من نفس العرض. ودعه يتحقق من صحة كلامك بالاتصال بسام جونز، أو سالي براون، أو جو جراي. إذا كنت بصدد الاستعانة بشهود، يجب أن تستعين بشخصيات حقيقية تسمح لك باستخدام أسمائها، وعناوينها، وأرقام هواتفها. وهذا أمر يتطلب جهداً إضافياً من جانبك، ولكن اعلم أنه ما من وسيلة أفضل لكسب ثقة الآخر فيك وفي أقوالك.

٤. *أطلعه على كيفية جنيه هذه الثمار*. وعادة ما تأتي هذه الخطوة في الفقرة قبل الأخيرة من الخطاب. وفي هذه المرحلة يتعرف القارئ على تعليماته بالضبط. إنك تطلعه بالضبط على ما يتحتم عليه عمله لكي يجني الثمار التي وعده بها.

٥. *اختتم خطابك بالطعم*. هذا هو السوط أو العقوبة التي تتهدد القارئ المتردد. في هذه الخطوة تقوم باصطياده وتجبره على اتخاذ إجراء بأن تطلعه على الخسارة التي سيتكبدها، سواء كانت مالاً أو مكانة، أو فرصة، إذا لم يتحرك على الفور. وعادة ما ينصب الشرك في الفقرة الأخيرة من الخطاب.

جدير بالذكر أن العقوبة الموقوتة هي أفضل وسيلة لحمل الآخر على اتخاذ إجراء حاسم. على سبيل المثال: ينتهي هذا العرض بعد ٥ أيام ... هذا العرض ساري فقط حتى الخامس عشر من مارس ... من المرتقب أن ترتفع الأسعار في فبراير ... كمية محدودة، الأولوية بأسبقية الحضور ... تحرك الآن. هذا العرض ساري لفترة محدودة ومن الممكن سحبه دون سابق إنذار ... خصم يبلغ ٤ بالمائة، ساري فقط في شهر نوفمبر.

طالما أن الكتابة من الممكن أن تحوز أهمية شديدة بالنسبة لخبرتك الحوارية، أود أن أوجز النقاط الأساسية لهذا الفصل هنا:

١. ستة أساليب للتأكد من فهم القارئ لكتابتك بسهولة:
(أ) تحر الإيجاز في كتابتك. استبعد كافة التفاصيل غير الضرورية التي من الممكن أن تشتت القارئ.
(ب) استخدم صيغة الفعل المبني للمعلوم.
(ج) تبن نهجاً مباشراً.
(د) استخدم الجمل الاعتراضية القصيرة بدلاً من الطويلة.
(هـ) احرص على تقسيم الجمل الطويلة إلى أخرى صغيرة.
(و) تخلص من الكلمات والجمل الخاوية.

٢. إذا كنت تستخدم كلمات بسيطة مؤلفة من مقطع، أو مقطعين، أو ثلاثة مقاطع، بدلاً من الكلمات الضخمة الثقيلة، فتأكد من أن القارئ سيفهمك.

٣. أفضل وسيلة للتخلص من الكلمات الكبيرة غير الضرورية هي استبعاد كافة أسماء المعنى المشتقة من الأفعال.

٤. أفضل وسيلة للتعامل مع النحو هي استخدام جمل بسيطة وقصيرة. ركز انتباه القارئ ببساطة على المعنى الذي تود أن توصله إليه.

٥. أضف قوة على كلماتك لكي تدفع قارئك إلى اتخاذ إجراء حاسم. فالكلمات القوية هي كلمات عاطفية تستهدف القلب لا العقل.

٦. القواعد الست الأساسية لكتابة خطابات قوية وبارعة:
(أ) حدد هدفك من كتابة الخطاب بالضبط.
(ب) تعرف على قارئك.
(ج) أرس الأساس السليم. احصل على إجابات عن "من، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا، وكيف".
(د) حدد أفكارك الأساسية.
(هـ) استعن على كتابتك بمسودة.
(و) راجع خطابك تحرياً للموضوعية.

٧. كيف تستخدم "الطعم" في الخطاب الإقناعي: صيغة مؤلفة من خمس نقاط.
(أ) تستخدم الافتتاحية في جذب انتباه قارئك.
(ب) وبعدها تقوم بتغطية الفوائد التي سيجنيها القارئ.
(ج) قدم الدليل على صحة ما تدعيه.

(د) أطلعه على كيفية جنيه هذه الفوائد أيضاً.

(هـ) اختتم خطابك بالطعم. فالطعم هو السوط أو العقوبة التي تتهدد القارئ المتردد وتدفعه لاتخاذ الإجراء الحاسم. وتعد العقوبة الموقوتة هي أفضل "طعم" يمكنك استخدامه.

وختاما أيضاً دعني أقل إن أفعال الحدث البسيطة، والأسماء الملموسة، والاستخدام الدقيق للكلمات، والتفكير الجلي، والتركيب الدقيق -أي توظيف جملة واحدة لكل فكرة- هي العناصر التي تخرج كتابة واضحة، وفعالة، وقوية، ومقنعة.

من الأسهل بكثير أن يكون المرء كسولاً ويكتب بطريقة أخرى، ولكن من الأفضل تحري الدقة في الكتابة. وحينها تأكد من الحصول على النتائج المرجوة.



الفصل ٢١

الخطايا السبع الأساسية في المحادثات وكيفية تفاديها

كما ذكرت آنفاً، فأنا لا أحب أن أناقش الجوانب السلبية لأي موضوع، وأفضل التركيز على الإيجابي لأن تعلم ما يتوجب علي المرء فعله عادة يكون أفضل من تعلم ما لا يتحتم عليه فعله. ولكن من المناسب أحياناً أن نحدد أخطاء بعينها ونناقش كيفية تفاديها أو تصحيحها.

ولذا أيضاً لا أظن أن دليل محادثتك الحياتية سيكتمل دون المعلومات المذكورة في هذا الفصل لأنك ربما ترتكب إحدى الخطايا الحوارية السبع دون أن تدري، على الرغم من أن جميع من حولك يدركون هذا. وعلاوة على ذلك، فقد أتبعت كل خطأ حواري بالأسلوب الصحيح لتوظيفه، لكي تكون الطريقة الصحيحة للتصرف هي التي تعلق بالذاكرة. والآن دعني أطلعك على...

عشر فوائد عظيمة يمكنك أن تجنيها

عندما تدرك كيفية تفادي الخطايا الحوارية السبع،

١. ستشتهر بحلاوة اللسان، وستصيب شهرة وستصبح محبوباً أينما ذهبت.

٢. ستحول دون سوء الفهم ومشاعر البغضاء.

٣. ستحول دون معاداة الآخرين لك، حتى بصورة عرضية.

٤. ستحسن من قدراتك بما يكفل لك الانسجام مع الآخرين.

٥. ستلقى احترام الأصدقاء والجيران.

أساليب يمكنك توظيفها لجني هذه الثمار الرائعة

إن النسق الذي اتبعته في هذا الفصل يختلف إلى حد ما عن الفصول السابقة. فهنا سأناقش كل خطيئة أساسية تشوب الحوار متبوعة بطريقة تصحيحها أو الحيلولة دون وقوعها.

الخطيئة الأولى هي عدم الإصغاء بانتباه إلى الآخر

إن عدم إصغائك بانتباه إلى الآخر يرجع في أغلب الأحيان إلى واحد من أسباب عديدة. فربما لأنك منشغل بما تقوم به، كأن تعكف على مشاهدة التليفزيون أو قراءة الصحيفة بينما تحاول زوجتك (أو طفلك) أن تطلعك على شيء ما. وكثيراً ما يرتكب الرؤساء في العمل هذه الخطيئة أيضاً عندما يواصلون قراءة الصحف بينما يحاول أحد العاملين لديهم إطلاعهم بشيء ما.

وسبب آخر وراء عدم الإصغاء بانتباه هو أنك قد تكون غير مهتم بالمرة بالموضوع قيد المناقشة، ولذا فإنك تمضي وقتك في التفكير في كيفية تغيير دفة الحوار لموضوع ممتع بالنسبة لك.

أما إذا كنت مهتماً بالموضوع قيد المناقشة، فربما أنك لا تتحلى بالصبر وتود طرح أفكارك بأسرع شكل ممكن، ولذا فإنك تمضي وقتك في تقليب الأمر في عقلك لترتيب أفكارك وطريقة طرحها بدلاً من الإنصات بانتباه إلى الآخر.

وبغض النظر عن السبب، اعلم أن المتحدث سيلاحظ قصور انتباهك. والإخفاق في الانتباه للآخر واستيعاب ما يقوله هو في حد ذاته إهانة بشكل أو بآخر. فهو شكل من الرفض، والرفض يجرح المشاعر؛ أما الانتباه فيداوي.

كيف تصحح الخطيئة الأولى

قال أحد أفضل قضاة المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية على الإطلاق ذات مرة: "إن القدرة على الإصغاء للآخرين بشكل مشمول بالتعاطف والفهم هي أكثر السبل فعالية يمكن توظيفها للانسجام مع الآخرين وإقامة علاقة صداقة معهم للأبد". وتابع هذا القاضي الشهير كلامه فقال إن قليلين هم الذين أدركوا حقاً كيفية ممارسة "السحر الأبيض" الذي يوظفه المصغي البارع.

إليك خمس طرق يمكنك توظيفها للتدليل على إصغائك جسدياً وستجد أن عقلك سيتبع حركتك تلقائياً.

١. *انظر للمتحدث مباشرة بينما يتكلم.* ولا تسمح بأية مقاطعات ولا تصرف نظرك عنه. فإن حدث وصرفت نظرك عنه، سيلحظ هذا مباشرة وسيستاء بشدة بسبب قصور اهتمامك.

٢. *أبد اهتماماً شديداً بما يقوله.* يمكنك أن تفعل هذا دون أن تنطق بكلمة واحدة. كل ما عليك هو أن تومئ برأسك وابتسم أو تجهم متى دعت الحاجة.

٣. *مل تجاه الآخر بجسدك.* فالجلوس على حافة المقعد أو الميل تجاه المتحدث يدلل بشدة على اهتمامك الشديد بما يقوله.

٤. *اطرح أسئلة متى دعت الحاجة.* إذا أحسست أن الحوار يضمحل، فكل ما تحتاج إليه هو أن تطرح سؤالاً كالتالي: "وماذا فعلت بعد ذلك؟ وماذا قلت بعدها؟"، فهذا كفيل بأن يجعل الآخر يواصل الكلام إلى ما لا نهاية.

٥. *لا تقاطع.* إلا عندما تطرح مثل هذه الأسئلة التي بينتها. فلا أحد يحب أن يقاطع. فمقاطعة الآخرين هي إحدى الخطايا السبع في حد ذاتها، ولذا سأناقش هذه النقطة لاحقاً بمزيد من التفصيل.

الخطيئة الثانية هي مقاطعة الآخرين

تعد هذه الخطيئة الثانية فرعاً ثانوياً للأولى التي هي عدم الإصغاء بانتباه للآخرين. وتنبع هذه الخطيئة من غرور المرء، ورغبته في أن يكون مهماً، وأن يجد من يسمعه ويجد العرفان. إن مقاطعة الآخرين هي وسيلة أخرى، لا لأن يصبح المرء مغموراً فحسب، بل لأن يكسب كراهية الآخرين أيضاً. ومن الممكن أن تمثل أحد الأسباب الأساسية وراء عدم تلقي المرء أية دعوات لحضور أية مناسبات.

ولا يخطر على بالي وسيلة أسرع من هذه لإهانة الآخر وجرح مشاعره. كم مرة قاطعك أحدهم وشرع في تناول موضوع جديد بينما كنت تقص قصة رائعة؟ ربما وددت حينها أن تخنقه بيديك العاريتين.

إنني أدرك حقيقة مشاعرك بالضبط لأن أحد أصدقائي المقربين فعل نفس الشيء معي أمام جمهور غفير وأحرجني بشدة. ولقد استغرقني الأمر طويلاً لكي أتغلب على استيائي منه بسبب فعلته هذه.

كيف تصحح الخطيئة الثانية

أود أن أقدم لك أربع خطوات سهلة يمكنك اتباعها لكي تولي الآخر انتباهك وتمتنع عن مقاطعته.

١. *تعلم الإنصات بكل جوارحك.* وركز على ما يقوله الآخر. ولا تدع أي شيء آخر يصرف انتباهك عنه. ركز اهتمامك عليه بكل ما أوتيت من قوة ووعي.

٢. *تعلم أن تكبح جماح غرورك.* إننا جميعاً شخصيات مغرورة أغلب الوقت. فالعالم يدور حولي أنا في نظري؛ أما بالنسبة لك، فهو يدور حولك أنت. وكل واحد فينا يسعى لأن تسلط عليه الأضواء على خشبة المسرح.

ولكن إذا أردت أن تولي الآخر انتباهك الشديد دون أن تقاطعه، فهذا هو ما يجب عليك عمله. حاول أن تكبح جماح غرورك النهم للانتباه للحظات قليلة، ودع الفرصة للأضواء أن تسلط على الآخر على سبيل التغيير.

٣. *تحل بالصبر.* تحل بالكياسة بما يكفي لأن تنصت للآخر حتى يفرغ من كلامه. فإذا أصغيت بانتباه كافٍ، فربما تعلمت شيئاً ذا قيمة.

٤. *أظهر اهتمامك.* هذا هو الأسلوب الأخير وأهم الأساليب على الإطلاق. فما من طائل من وراء الاهتمام بالآخر أو الإصغاء له إلا إذا كنت تهتم بمشاعره بصدق. فإذا كنت تتظاهر بالاهتمام، فاعلم أن أمرك سينفضح على الفور؛ فالصدق يستحيل أن يزيف.

إن العادات القديمة، باعتراف الجميع، من الصعب التخلص منها، ولذا فإذا كانت هذه الخطيئة الأساسية المتمثلة في مقاطعة الآخرين هي إحدى مشاكلك الحوارية، وحدث أن ضبطت نفسك أكثر من مرة وأنت تقاطع الآخرين، فتوقف واعتذر للآخر عن المقاطعة، واطلب إلى الآخر مواصلة حديثه. فهذا على الأقل يظهر كياستك وحينئذ من الممكن أن يغفر لك الآخر وقاحتك.

الخطيئة الثالثة هي انتقاد الآخر على الملأ

عادة ما ترتبط هذه الخطيئة في الأغلب بالمدراء، والمشرفين، والمدرسين، وكل من هو مسئول عن الآخرين. وإذا بحثنا في أصل المسألة، فسنجد أن النقد هو ما نقوله عن الآخرين الذين لا تشوبهم العيوب التي تشوبنا. أو كما يقول المثل الصيني القديم: "هؤلاء الذين يحصلون على المقاعد المجانية هم أول المستهجنين".

ما من أحد يحب أن يكون عرضة للنقد. وما من أحد يحب أن يظهر بمظهر المخطئ لا سيما على الملأ. والنقد يعد من أكثر أسلحة البشر فتكاً. دعني أوضح لك كيف من الممكن أن يلحق النقد بك ضرراً شديداً.

أثبتت الدراسات النفسية التي أجرتها إحدى الجامعات الغرب أوسطية على مئات من الأشخاص من جميع المستويات أنه عندما تعرضوا للانتقاد، لم يتحسن أداء سوى ٣٠ بالمائة منهم فحسب. أما لو أثني عليهم على الملأ، وجد أن ٩٠ بالمائة منهم يتحسن أداؤهم. وبتعبير آخر، نستطيع القول إن الثناء يجدي ثلاث مرات أكثر من النقد في الحصول على النتائج المرجوة.

كيف تصحح من أخطاء الآخر دون نقد

إذا كنت تحتل منصباً إدارياً أياً كان ويعمل تحت إمرتك مجموعة من العاملين، فما من شك أن الحاجة ستستلزم تصحيحك أخطاء بعض الأشخاص أحياناً. ولكن إذا

اتبعت مبدأين أساسيين سأمنحك إياهما، فسيسهل عليك تصحيح أخطاء الآخرين دون أن تثير حنقهم أو استياءهم، ودون أن تكسب عداوته.

أولاً، إياك وتصحيح أخطاء الآخر على الملأ إلا في حالة الضرورة القصوى مثل تهديد الحياة، أو الإصابة الجسدية، أو الإضرار بالمعدات أو الممتلكات القيمة.

وثانياً، فإن الوسيلة الوحيدة لتصحيح الخطأ هي انتقاد الفعل لا الفاعل. فإذا أردت أن يؤتي نقدك ثماره، فكن محدداً حول الخطأ المفترض تصحيحه. بين للآخر مكمن خطئه وكيفية تصحيحه هذا الخطأ. فأغلب الناس يتوقون إلى إتيان الصواب متى علموا السبيل إليه.

إليك نقطة أخرى جديرة بالذكر فيما يتعلق بالنقد. إذا طلب منك أحد العاملين لديك فحص عمله وإعلامه بأخطائه، فلا تنخدع بهذا الطلب. فليس هذا ما يريده على الإطلاق، بل إنه يريدك أن تثني على عمله، وتربت على كتفه علامة على استحسانك لعمله وخلوه من الأخطاء. إنه يسعى وراء الثناء لا النقد. اقرأ ما بين السطور؛ وأنصت إلى ما يقوله بالضبط. وتذكر الرغبات الأساسية للبشر؛ وستعلم أن الرغبة في النقد ليست واحدة منها.

الخطيئة الرابعة هي استخدام السخرية والاستهزاء

إن الأشخاص الذين تبدر منهم تعليقات ساخرة عادة ما تهدف تعليقاتهم إلى استعراض خفة الظل. وللأسف فإن هذا النوع من الحوار عادة ما يأتي بنتائج عكسية ذلك أن السواد الأعظم من الناس لا يحبون السخرية، خاصة إذا كانوا هم موضعها.

والأسوأ من السخرية هو الاستهزاء، إذ أثبتت دراسات الجامعة التي سبق وذكرتها منذ قليل أنه إذا تعرض الناس للاستهزاء على الملأ، فلن يتحسن أداء سوى واحد في المرة التالية من بين عشرة أشخاص تعرضوا للاستهزاء، بينما يسوء أداء تسعة أشخاص من بين عشرة.

إذا استهزأت بشخص ما، وسخرت منه وقللت من شأنه، أو إذا أظهرته بمظهر الأحمق -خاصة على الملأ- فستتخذه عدواً لك إلى الأبد. فلن ينسى ما فعلت، ولن يغفر لك أبداً لأنك دمرت احترامه لنفسه، وتقديره لذاته، علاوة على أنك سحقت غروره، وجرحت كبرياءه.

وإضافة إلى ذلك، فقد حرمته أيضاً من فرصة إشباع ما لا يقل عن أربع رغبات أخرى لديه. فقد حرمته من فرصة التمتع بالعرفان بجهوده بالاستهزاء به بدلاً من الثناء عليه ... ودمرته على مرأى ومسمع من أقرانه وقطعت الطريق على استحسان الجماعة له ... لقد دمرت رغبته وحافزه الذي يدفعه لتحقيق شيء يستحق العناء ... ونزعت

منه شعوره بالأمان العاطفي. هل يمكنك أن تلومه الآن لاحتقاره إياك؟ ألق نظرة على كم الضرر الذي ألحقته به بالاستهزاء به وإظهاره بمظهر الأحمق.

ولذا، إذا استهزأت بأحدهم وجعلت منه أضحوكة أمام الآخرين، الأفضل لك أن تحشو مسدسك، وتحكم غلق الأبواب والنوافذ كلها، لأنه سيطاردك بدون شك. فمن الممكن أن تمثل الرغبة الأساسية في الانتقام، العين بالعين، والسن بالسن، قوة دفع أكبر حتى من الرغبة في الشعور بالأهمية أو الرغبة في الإشباع الجنسي.

كيف تصحح الخطيئة الرابعة

إن أفضل وسيلة للتغلب على مشكلة السخرية بالآخرين في حواراتك هي استبدال هذا الأسلوب بأشكال أخرى من الدعابة. ابتكر مزحة قصيرة أو احفظ بعض النكات بدلاً من السخرية. إن المكتبات ومحلات الكتب تحفل بكتب مفيدة في هذا الشأن.

ولكن الاستهزاء مسألة مختلفة تماماً. فإذا كنت نزاعاً للاستهزاء بالآخرين على الملأ، فسيتحتم عليك تعديل مسارك السلوكي تماماً وتبني سلوك مختلف تمام. أقترح عليك أن تبحث عن سبل للثناء على الآخر، بدلاً من اصطياد الأسباب للاستهزاء به.

والثناء على الملأ هو أقوي أسلوب يمكنك توظيفه لإرضاء غرور الآخر وإشعاره بأهميته. وهذا الأسلوب تتجلى فائدته إذا كان الآخر عاملاً لديك؛ ذلك أن الثناء يطلق العنان للطاقات المكبوتة؛ ويعمل عمل المنشط والثناء يدفع المرء إلى العمل بدأب وفعالية وحماس أكثر؛ وهو كل ما تتمناه ممن يعملون لديك.

والثناء له الأثر العكسي تماماً الذي للاستهزاء، فبينما يدمر الاستهزاء فرص المرء في تلبية ما لا يقل على ست من رغباته الأساسية، نجد أن الثناء لا يرضي غروره فحسب، بل إنه يلبي عدداً أكبر من رغباته الأساسية أيضاً، ألا وهي:

١. العرفان بالجهود، والتأكيد على قيمة المرء.

٢. الاستحسان الاجتماعي أو الجماعي، وقبول الأقران.

٣. الإحساس بالانتماء.

٤. إنجاز شيء ما يستحق العناء.

٥. الإحساس بتقدير الذات والكرامة واحترام الذات.

٦. الرغبة في الفوز والتفوق.

٧. الأمان العاطفي.

الخطيئة الخامسة هي التعالي على الآخرين

يمكنك عادة أن تتعرف على هذا النمط من الشخصيات بسهولة شديدة. فأولاً سيريدك أن تعتقد أنه الخبير الأوحد بموضوع الحديث، مهما كان الموضوع. وربما أنه لن يدرك بالضبط ما تتحدث عنه، ولكنه سيعرب عن رأيه فيه على كل حال. أراهنك أنه سيفعل.

وكثيراً ما سيعرب عن تأكيداته بصوت عالٍ، ومتعالٍ. وهذا النوع من الأشخاص دائماً ما ينخرط في جدالات ومناقشات محتدمة. وعادة ما يهاجم الآخرون أفكاره، لا بالضرورة لأن بياناته خاطئة، ولكن لأنهم لا يستطيعون تحمل سلوكه المتغطرس المتعالي.

ومن الوسائل الأخرى للتعالي على الآخرين في الحوار هي توظيف كلمات ضخمة رنانة بغية الاستعراض، أو، لو تحرينا الدقة، لإظهار مدى جهل الآخر.

كيف تصحح أو تتجنب الخطيئة الخامسة

أولاً، إياك وعقد المقارنات. لا تحاول أن تظهر كم أنت أذكى من الآخرين، لأنك لن تنجح أبداً في هذا. عاجلاً أو آجلاً ستلتقي بشخص أعلم منك، حتى فيما يتعلق بموضوعاتك المفضلة.

أقترح عليك أن تدرك القيمة العظيمة للكلمتين التاليتين "لا أعرف". حتى وإن كنت تعرف كافة الإجابات المتعلقة بالموضوع قيد المناقشة، فأعط الآخرين فرصة للتألق والتفاخر. ومن يدري، فربما تتعرف حقاً على معلومة جديدة. وكما قال الرئيس الأمريكي هاري ترومان ذات مرة: "إن ما يتعلمه المرء بعد أن يلم بكل جوانب الأمر هو الذي يهم فعلاً".

وأخيراً، تعلم أن تتعامل مع الآخرين على أنهم بشر، لا نكرات. فعندما تتحدث إلى الآخر بصفته الإنسانية، يستحيل أن تتعالى عليه. وإذا تبنيت هذا السلوك البسيط، فسيمكنك حل هذه المشكلة حتى قبل أن تقع.

الخطيئة السادسة هي الانخراط في النميمة البغيضة

إذا كنت تتحدث دائماً عن الآخرين بما يسيء إلى سمعتهم من وراء أظهرهم، فسرعان ما ستفقد كل أصدقائك وسينتهي بك الأمر إلى معاداة الجميع. دعني أضرب لك مثلاً بما يمكن أن يصيبك من جراء هذه العادة:

قالت سالي جيه. لي ذات مرة: "لدينا شخصية نمامة في الجوار نالت جزاءها بأن تجاهلها الجميع. فقطعنا نحن الثلاثة، بعد أن أعيانا سماع حديثها المشوه للسمعة،

على أنفسنا عهداً ألا نتحدث إليها ثانية. وسرعان ما تسرب خبر تجنبنا إياها في الجوار كله حتى بلغ الأمر بها أن تجاهلها الجميع، ولم يلق عليها أحد تحية ترحاب.

يا لفعالية أسلوب "العلاج الصامت" هذا. سيؤتي هذا الأسلوب ثماره بصورة أفضل من الغضب ومحاولة الانتقام. فمنذ أيام قلائل رأيت لافتة (للبيع) أمام منزلها".

كيف تحول دون ارتكاب الخطيئة السادسة؟

أولاً، يجب أن تضع في اعتبارك أنه عندما يطلعك نمام الجوار على أخبار مثيرة حول هذا وذاك من وراء أظهرهم، أو حول من يقيم علاقة مع من، أنك لن تسلم من تشويه السمعة أنت الآخر. فهذا الشخص نفسه سيتحدث إلى هذا وذاك عنك.

وأفضل وسيلة للتعامل مع هذا النمام والنأي عن الانخراط في مثل هذا الحديث، هي أن تصرح له بأنك لست مهتماً بمعرفة هذه الأخبار وتعرض عن سماعها. قل له بأن يلقي بكلامه التافه هذا على مسامع غيرك. وإذا لم يجد هذا الأسلوب، فعليك بأسلوب العلاج الصامت الذي سبق وذكرته لك.

وسواء لقيته خلال أنشطة اجتماعية، أو في العمل، أو في السوبر ماركت، فاحرص على أن تتعالى على مستواه البغيض. ولا تلقِ عليه حتى تحية ترحاب، بل تجاهله كلية. فما من شيء يردع مروج الشائعات أسرع من رفضك الحديث معه أو الإصغاء إليه. وإذا رفضت الإنصات إليه، فلن يستطيع بعدها إفشاء نميمته وشائعاته البغيضة.

الخطيئة السابعة هي التركيز على الذات وتحقير الآخر

بشكل أو بآخر، فإن الخطايا الحوارية الأساسية السابقة -وهي عدم الإصغاء باهتمام للآخرين؛ ومقاطعتهم في أثناء حديثهم؛ وانتقادهم على الملأ؛ والسخرية والاستهزاء بهم؛ والتعالي عليهم؛ والمشاركة في النميمة- جميعها تنبع من الخطيئة الأساسية السابعة، ألا وهي الإعلاء من الأنا والتحقير من الآخر.

لا تسئ فهمي هنا. فالرغبة في الشعور بالأهمية هي إحدى الرغبات الأربع عشرة الأساسية التي تحدونا جميعاً والتي ناقشتها بتفصيل في الفصل ١. والواقع أن بعض علماء النفس يشعرون أن الرغبة في الشعور بالأهمية هي أقوى رغبة محفزة بينهم جميعاً، وهي أحد أوجه الاختلاف الأساسية بين البشر والحيوان.

ولذا، فليس هناك ما يعيب الرغبة في الشعور بالأهمية. بل هي أمر طبيعي جداً. ولا تتجلى مشكلة إعلاء الأنا على الآخر سوى عندما تسعى لتلبية هذه الرغبة على حساب الآخر.

ولكي أصدقك القول، دعني أعترف لك بأنه ما من وسيلة أسرع من تنفير الآخرين منك من الحديث عن نفسك وإنجازاتك العظيمة. ولا حتى أقرب الأصدقاء يستطيعون تحمل قصصك التي لا تنتهي حول مدى أهميتك. ففي لحظة ما، سينفد صبرهم.

إذا اعتقدت أنك تستطيع كسب صداقة الآخرين بواسطة إثارة اهتمامهم بك وبشئونك، فدعني أعترف لك بصراحة أن الصواب جانبك بشدة، ذلك أن الوسيلة الوحيدة لكسب صداقات دائمة هي بواسطة الاهتمام بالآخرين وبمشاكلهم. والشخص الذي لا يهتم بغيره وبمشاكل غيره هو الذي يعاني من أعقد المشاكل في الحياة ويلحق في النهاية أسوأ الضرر بمن حوله. وهذا الشخص سيقع فريسة للفشل حتى يغير من سلوكه الأساسي تجاه الآخرين.

كيف تصحح الخطيئة الأساسية السابعة للمحادثة

إذا كنت تعاني من هذه الخطيئة، فإليك خطوتين هائلتين يمكنك أن تخطوهما لتسوية هذه المشكلة:

١. *انس نفسك تماماً.* فكما ذكرت آنفاً، فإننا جميعاً مغرورون معظم الوقت، وننشغل دائماً بمحاولة إبهار الغير. والسواد الأعظم من وقتنا نمضيه سعياً وراء كسب مكانة بشكل أو بآخر.

ولكن إذا أردت حقاً كسب صداقات والانسجام مع الآخرين، يجب أن تنسى نفسك تماماً على سبيل التغيير. وسينتابك شعور بالراحة الشديدة عندما تزيح العالم من على عاتقك وتدع الآخرين يحملونه نيابة عنك لبعض الوقت. فهذا سيتيح لك فرصة للاسترخاء والراحة.

٢. *ضع نصب عينيك أن الآخرين مهمون.* قل لنفسك مرة واحدة وأخيرة إن الآخرين ومشاكلهم لا تقل أهمية عنك وعن مشاكلك. فعندما تتبنى هذا الأسلوب، سيعلن عن نفسه بوضوح للآخر. وحينها لن تضطر لأن ترتدي قناعاً وتداهنه.

وفي ظل هذا الأسلوب الجديد يمكنك أن تمتنع عن البحث عن حيل لتشعر الآخر بأهميته، لأنك لن تحتاج إلى أية حيل؛ إذ ستقيم علاقاتك بالآخرين أساساً متيناً، وسليماً، وصادقاً. والصدق والصراحة أفضل من التحايل كل يوم، لأنك لا تستطيع أن تشعر الآخر بأهميته إذا لم تكن في قرارة نفسك تراه جديراً بالأهمية.

وأجمل ما في هذا الأسلوب أنك لن تضطر بعد للاشتراك في الحيل التي يمارسها الآخرون في محاولة لإبهار بعضهم البعض. كل ما أنت في حاجة إليه لكي تضمن نجاح

هذا الأسلوب هو أن تنظر للآخر على أنه مهم. تظاهر بأن هذا هو الحال، وستجده كذلك.

دعني أسرد هذه الخطايا السبع للمحادثة بالإضافة إلى الأساليب التي يمكنك توظيفها لتصحيحها أو الحيلولة دون الوقوع فيها في مكان واحد بحيث يسهل عليك استرجاعها قبل أن أنتقل إلى الفصل التالي:

١. أول خطيئة في المحادثة هي عدم الإصغاء باهتمام للآخر. يمكنك توظيف الأساليب الخمسة التالية لتصحيح أو الحيلولة دون الوقوع في هذه الخطيئة القاتلة:

(أ) انظر مباشرة للشخص الذي يتحدث.
(ب) أبد اهتماماً شديداً بما يقوله.
(ج) مل تجاه المتحدث بجسدك.
(د) اطرح أسئلة إذا ما دعت الحاجة.
(هـ) لا تقاطع المتحدث.

٢. الخطيئة الثانية في المحادثة هي مقاطعة الآخر. يمكنك تصحيح هذه الخطيئة إذا ما:

(أ) تعلمت الإصغاء بكل جوارحك.
(ب) تعلمت كيف تكبح جماح غرورك.
(ج) تحليت بالصبر.
(د) أبديت اهتمامك.

٣. الخطيئة الثالثة في المحادثة هي انتقاد الآخر على الملأ. لكي تصحح هذه الخطيئة، إياك وتصحيح أخطاء الآخر على الملأ إلا في حالات الضرورة القصوى. والنقطة الثانية التي يجب ألا تنساها هي تصحيح الخطأ، لا المخطئ.

٤. الخطيئة الرابعة في المحادثة هي السخرية والاستهزاء من الآخر. وأفضل وسيلة للتغلب على مشكلة السخرية في حوارك هي أن تستبدلها بنوع من الدعابة. أما الاستهزاء فهو مسألة مختلفة تماماً، وتصحيحها يتطلب تغييراً جذرياً في سلوكك. وأفضل وسيلة للتغلب على هذه العادة السيئة هي الثناء على الآخر بدلاً من الاستهزاء به. وهذا يؤدي بك إلى رؤية الجوانب الإيجابية لا السلبية في الآخر.

٥. الخطيئة الخامسة في المحادثة هي التعالي على الآخرين في الحديث. ولتصحيح هذه الخطيئة، إياك أولاً وعقد المقارنات. وثانياً، تعلم قيمة عبارة "لا أعرف". وأخيراً، اعلم أنك تتحدث إلى إنسان لا يختلف عنك كثيراً، لا إلى نكرة.

٦. الخطيئة السادسة هي المشاركة في النميمة. ولتصحيح هذه المشكلة، فأبعد نفسك عن النميمة ببساطة، وعالج الموقف بالصمت.

٧. الخطيئة السابعة هي التركيز على الذات وتحقير الآخر. من السهل تصحيح هذه الخطيئة إذا (١) نسيت نفسك تماماً و(٢) نظرت للآخر على أنه أهم منك.

ربما أنك تعاني من مشاكل أخرى في المحادثة مازلت تكافحها، ولكن هذه المشاكل السبع التي ذكرتها في هذا الفصل هي الخطايا الأساسية. وإذا حرصت على تصحيحها، فتأكد أنك ستسير على الدرب الصحيح لتصبح متحدثاً مثيراً ومحبوباً.

الفصل ٢٢

قائمة سحرية بافتتاحيات وخاتمات ناجحة للمحادثة، أو الكلمة، أو الخطبة

في هذا الفصل الأخير، أود أن أقدم لك بعض النصائح العملية حول كيفية افتتاح واختتام محادثة أو كلمة أو خطبة. والقصد هو أن الانطباع الأول الذي يأخذه الناس عنك ربما يدوم، ولذا ستود أن تجعل من كلمتك الافتتاحية أفضل كلمة افتتاحية ممكنة.

وبالمثل، فإن خاتمة كلمتك أو محادثتك هي الجزء الذي سيعلق بذاكرة مستمعيك، ولذا ستود أن يكون الانطباع الأخير أيضاً على أفضل ما يكون.

حتى وإن أصاب الضعف جسم حديثك، فاعلم أن الافتتاحيات والخاتمات الممتازة ستساعدك على التغلب على أي وهن بينها. وبالضبط كما يقدم مندوب المبيعات عرضاً هزيلاً، فإذا استطاع أن يختتم كلامه بعبارة ختامية ممتازة، فعادة ما يتمكن من إبرام الصفقة، والنتيجة النهائية هي المهم.

قبل أن أناقش الأساليب التي يمكنك توظيفها لجني الثمار التي ذكرتها من فوري، أود أن أقدم لك محظوراً آخر: لا تفتتح محادثة أبداً قائلاً "أهلاً". فتلك افتتاحية قاتلة لأنها تخلو من الإثارة، ومن ثم فإن المحادثة لن تتحرك قيد أنملة بعدها. إن المفتاح الأساسي للافتتاحية الناجحة هو جذب انتباه الآخر على الفور، إذا أردت لمحادثتك النجاح، وأردت أن تنتفع بها. وننتقل الآن إلى الأساليب التي تعينك على تحقيق هذا الهدف:

الطريقة السحرية لبدء محادثة مع الغرباء تماماً عنك

إن أفضل وسيلة لبدء محادثة مع شخص غريب عنك تماماً وإشعاره بالراحة الشديدة في حديثه معك هي أن تسوق له مجاملة ... أو ترضي غروره ... أو تشعره كما لو كان أهم شخص في العالم. إذا قمت بهذا، فسرعان ما سينسجم معك حتى إنه سيأكل من يديك. إليك أمثلة على كيفية توظيف هذا الأسلوب:

١. لطالما كنت مولعاً بأجهزة الكمبيوتر، ولكنني لا أدري طريقة عملها. وإنني أعرف أنك خبير في هذا المجال. هلا أطلعتني بالمزيد حول هذا الموضوع؟ (يمكن استخدام هذه الافتتاحية في أي مجال عملي).

٢. لطالما تمنيت أن أعلم المزيد عن سوق الأوراق المالية ومجريات الأمور فيه. هلا أطلعتني على المزيد حول مهنتك كسمسار أسهم وطبيعة العمل الذي تقوم به؟ (يمكن استخدام هذه الافتتاحية أيضاً لأي نوع من الوظائف أو المهن).

٣. لم أر في حياتي أجمل من هذا الحذاء. هلا أخبرتني بنوع الجلد المصنوع منه؟

٤. إن اسمك يذهلني حقاً. هلا أطلعتني بشيء حول أصله ومعناه؟

٥. لم يسبق لي أن قابلت معلماً لم أستمتع بالحديث إليه، لأنني دائماً ما أتعلم شيئاً جديداً. هلا أطلعتني بالمزيد حول تخصصك؟

٦. إنك تتمتع بلون بشرة رائع حقاً. ليتني أبدو مثلك، ولكنني دائماً ما أتحول إلى اللون الأحمر القاني كلما حاولت. ما سرك؟

وبالرغم من استطاعتك استخدام افتتاحيات كلامية أخرى، إلا أنني اكتشفت أن طرح سؤال إيحائي لدفع الآخر للكلام عن نفسه وعن اهتماماته الشخصية أكثر السبل موثوقية لحث الآخر على الكلام بطلاقة معك.

ركز ببساطة اهتمامك على ما يهتم به أكثر من أي شيء، لا على ما تهتم أنت به. وإذا كنت تجهل خلفية الآخر تماماً، يمكنك أن تسوق مجاملة له مثنياً على سترته، أو حذائه، أو شعره المجعد، أو أياً كان ما يميزه. وإذا كان الآخر امرأة، يمكنك أن تثني على مجوهراتها، أو ملبسها، أو تسريحة شعرها، أو جمالها.

ولا يهم كيفية القيام بهذه الخطوة أو ما ستقوله طالما أنك سترضي غرور الآخر. إذا أشعرته بأهميته، فتأكد من النجاح في مهمتك. إن هذه هي أفضل وسيلة في العالم لبدء محادثة مع شخص غريب عنك تماماً. وتأكد أن الآخر سيذكرك بصفتك شخصاً مثيراً للاهتمام ومتحدثاً رائعاً وألمعياً.

كيف تتحدث إلى امرأة إن كنت رجلاً

يظن بعض الرجال أن الحديث مع المرأة أمر في منتهى الصعوبة. وينتابهم القلق من أن يقولوا الشيء غير المناسب أو أن يساء فهم تعليقاتهم على أنها يراد منها المغازلة. والرجال المتزوجون عادة ما ينتابهم شعور بالاضطراب عندما يتحدثون إلى امرأة عزباء، خاصة في حضور زوجاتهم.

وهذا لن يمثل أدنى مشكلة لك إذا أمنت نفسك باختيار موضوع مناسب. لقد كشفت الدراسات التي أجريت على ما يربو على ١٠٠٠ سيدة للكشف عن الموضوعات المفضلة لديهن أن الموضوعات التالية هي الأفضل على الإطلاق من وجهة نظرهن:

١. العائلة والبيت (بما في ذلك الأطفال والأحفاد)

٢. الصحة السليمة
٣. العمل أو الوظيفة (في حالة المرأة العاملة)
٤. الترقي والتقدم (إذا كانت عاملة)
٥. التقدم الشخصي
٦. الملابس والتبضع
٧. الاستجمام
٨. السفر
٩. الرجال (خاصة العازبات)

ووجد أن الموضوعات الأقل إثارة بالنسبة للنساء هي الرياضة مثل البيسبول وكرة القدم والملاكمة، والسياسة، والدين.

كيف تتجاذبين أطراف الحديث مع الرجال إذا كنت امرأة

إن الموضوعات التي تستهوي الرجال أكثر من غيرها تماثل بصورة مدهشة تلك التي تستهوي النساء، بحسب نتائج الدراسة التي أجريت على ١٠٠٠ رجل. فالرجال يفضلون الحديث في الموضوعات التالية:

١. العائلة والبيت (بما في ذلك الأطفال والأحفاد)
٢. الصحة السليمة
٣. العمل أو الوظيفة
٤. الترقي والتقدم
٥. التقدم الشخصي
٦. الاستجمام
٧. السفر
٨. الجنس الآخر (خاصة الشباب غير المتزوجين)

ووجد أن من الموضوعات التي تستهوي الرجال أيضاً الرياضة، والسياسة. كما لم يهتموا بمناقشة الملابس، والموضة، أو التبضع.

كيف تستخدم المحفزات الموضوعية لاستقطاب الاهتمام الفوري

إن إحدى أهم المشاكل التي تشوب افتتاح محادثة هي أن كثيراً من الناس لا يستطيعون تخطي الأسئلة من نوع "كيف الحال؟ كيف حال زوجتك؟ ما أخبار العمل؟ أليس الجو رائعاً؟". إذا أردت أن تتجنب هذه الدائرة الحوارية القاتلة التي لن تنتهي

بك إلى شيء، على أن تبرز شخصيتك في نفس الوقت، ابدأ المحادثة بمحفز موضوعي. دعني أضرب لك مثلاً.

لقد شاهدت صديقاً لي، ويدعى آل جيه.، بينما وظف هذا الأسلوب بصورة رائعة في ليلة من ذات الليالي في ملتقى اجتماعي. فعندما تعرف على سيدة بارعة الجمال، وبدلاً من أن يقول: "أهلاً بك، كيف الحال... سعدت بلقائك"، كما فعل الجميع، قال: "ستمثلين مشكلة حقيقة بالنسبة لي الليلة".

فسألته السيدة، بعد أن أجفلت من قوله: "لماذا قلت هذا؟".

فأجابها آل: "لأنك في منتهى الجمال لدرجة ستمنعني من صرف بصري عنك. أتمنى ألا تمانعي".

فسألته قائلة: "أمانع؟ بالطبع لا، كيف لي أن أمانع".

لقد انطلق آل بهذه الجملة البسيطة فحسب وتجاوز جميع من في الملتقى في حديثه مع هذه الفاتنة.

أنت أيضاً تستطيع توظيف محفز موضوعي لافتتاح المحادثة. يمكنك إثارة الاهتمام بهذا المحفز والحيلولة دون الانخراط في محادثات مملة لا طائل من ورائها. تصفح جريدتك أو مجلة إخبارية حالية. أنا على يقين من أنك ستعثر على موضوعات أكثر إثارة من حالة الجو، أو السياسة، أو الدين، أو حالتك الصحية.

ولكي تبرز تفردك بأفضل صورة ممكنة وتتأكد أنك واقف على أرض صلبة، تخير موضوعاً تتمتع فيه بمعرفة واسعة لكي لا ينكشف جهلك. تجنب الموضوعات الجدلية التي من الممكن أن تكسبك عداوة الآخرين. فأياً كان الجانب الذي تتحيز له، فلن تسلم من المشاكل. فإذا كنت تناصر الإجهاض، فسينظر إليك البعض على أنك نصير للقتل. وإذا كنت ضد الإجهاض، فسينظر إليك البعض الآخر كما لو كنت متخلفاً عن الركب. ولذا فإنك ستخسر في الحالتين، ولذا احرص على ألا تستعين بموضوعات جدلية كمحفزات موضوعية. جل ما تريده هو موضوع مثير بالقدر الذي يكفي للبدء في محادثة مفعمة بالحياة، لا محادثة تكسبك عداء الآخرين.

وسيلة سحرية لافتتاح واختتام محادثة هاتفية

إن إجابتك على الهاتف بكلمة "ألو" المملة التي تخلو من الحياة تعد بداية عقيمة لأية محادثة. يجيب رجل أعمال مبتكر أعرفه ينتمي إلى أصول أسكتلندية على الهاتف بقوله: "أجمل صباح لك! ماكبل يتحدث. كيف لي أن أساعدك؟". ولطالما سعدت

بالاتصال به لمجرد أن أستمتع بتحيته السارة. فمهما كنت مكتئباً، تأكد أنه سيحسن من حالتك النفسية.

يمكنك أن تشعر الشخص الذي يتصل بك على الهاتف بمدى سعادتك لسماع صوته أيضاً بنبرة صوتك السعيدة. فمن السهل جداً أن يقول المرء: "ريك! يسعدني أن أسمع صوتك. إنني في منتهى السعادة لاتصالك بي. كيف يمكنني مساعدتك؟".

وليس بالأقل أهمية أن ننهي مكالمة هاتفية مطولة تجور على ساعات عملك بصورة لبقة. فيمكنك أن تقول على سبيل المثال: "جورج، يؤسفني أن أسرع بالذهاب، ولكن ليس لدي خيار. يجب أن أذهب. فسكيرتيرتي تقف بباب المكتب الآن ترمقني بنظرة غير مريحة. دعنا نكمل هذا الحديث في وقت لاحق"، أو "ماري، لو لم أكن مضطراً لمقابلة رئيسي بعد خمس دقائق، لكان يطيب لي أن أناقش هذا الموضوع بالتفصيل معك. ما رأيك في أن نلتقي على الغداء في يوم من الأيام حيث يمكننا استكمال الموضوع دون مقاطعة؟".

سبع وسائل لبدء كلمة أو محادثة

إذا كنت بصدد إلقاء كلمة أو خطبة، فستود أن تقيم صلة، وتلفت الانتباه، وتثير الاهتمام، والوصول إلى لب موضوعك بسرعة ويسر. ولكي يتحقق لك هذا، يمكنك توظيف أي من الأساليب التالية:

١. *استخدم بياناً افتتاحياً فعالاً* يظهر لجمهورك الفائدة التي ستعود عليه من وراء الاستماع إليك. اجعل من بيانك الافتتاحي مستحوذاً على الاهتمام.

٢. *قم بتوظيف إشارة مرجعية إلى بعض المعلومات السابقة.* يستخدم هذا الأسلوب في أغلب الأحوال متى كان التواصل بينك وبين جمهورك حدثاً متكرراً. وهو ينعش الذاكرة ويعيد ترسيخ الاتصال به على خلفية مشتركة. ودائماً يكون من الأفضل تجديد هذا التواصل مع المستمع إليك بواسطة تناول فائدة ستعود عليه.

٣. *استخدم بياناً مباغتاً.* لكي تدخل مباشرة إلى لب الموضوع بشكل مفاجئ، فاكتشف بياناً كاشفاً من الممكن توظيفه لإيضاح الفائدة مباشرة. وتأكد من قدرتك على دعم بيانك المباغت بالدليل والحقائق.

٤. *اطرح سؤالاً إيحائياً يكفل فائدة فورية لمستمعيك.* فالسؤال الإيحائي الذي يعد بفائدة يعد من أفضل الوسائل لافتتاح محادثة عمل أو كلمة. ويجب على المستمعين الاستجابة إليك بشكل أو بآخر. وعندما يستجيبون لك، تكون قد نجحت في إقامة صلة

بهم. إن هذه النقطة من الأهمية التي تجعلني أتناولها بتفصيل تحت عنوان منفصل بعد لحظات.

٥. *قم بتوظيف حكاية، أو قصة، أو مثال* لتبين للمستمع إليك كيف يمكنه كسب الفائدة التي تتحدث عنها. إن الناس دائماً ما يهتمون بالناس أكثر من الأشياء. ولتثبت نظريتك، قل للمستمع إليك كيف أن الأمر أتى ثماره مع جيم براون، وسام جرين، وسوزي بلاك. قص قصتك أو اضرب مثالك التوضيحي لغرض أساسي ومحدد لتفيد نفسك. ولا تقص قصة بغية القص دون غيرها.

٦. *استشهد بخبير.* يقول كارل وليامز، رئيس إحدى وكالات الإعلان البارزة: "إن شهادة الزبون القانع لازالت هي أفضل وسيلة لإقناع عميل مرتقب متردد. وإذا كان هذا الزبون خبيراً في مجال ما، وإذا كان مشهوراً، وذائع الصيت بين العامة، فهذا أفضل بكثير. فالناس يميلون إلى الاعتقاد بأنهم سيجنون نفس الفائدة التي جناها الشخص المشهور من المنتج".

٧. *قم بتوظيف عرض تقديمي لتبيان الفائدة التي ستعود على المستمع.* فعندما تستخدم عرضاً تقديمياً يظهر الفائدة التي ستعود على المستمع، ستزيد من فرصك في الاستحواذ على انتباه جمهورك. وتعد طريقة المحاضرة هي أسوأ طريقة لعرض موضوع. أما العروض التقديمية فلها أثر أعظم بكثير.

إنني على يقين من أنك أدركت الآن أنه بغض النظر عن الطريقة التي تقوم بتوظيفها لافتتاح خطبتك أو كلمتك، يتحتم عليك التأكيد على الفائدة من وراء كلامك على الفور. وإن لم تفعل، فسيصم المستمع أذناه عن عرضك.

ستجد العديد من الكتب المفيدة في هذا الصدد في مكتبة الحي أو محل الكتب بالجوار، التي ستساعدك متى أنيط بك إلقاء كلمة أو خطبة بالغرفة التجارية، أو إفطار بنادي كيواني، أو وليمة الأب-الابن، أو نادي ليترمان، أو حفل دوري البولينج للشركات، أو غيرها من المناسبات التي قد تخطر على بالك.

إذا أدرت أن تنجح كخطيب، فاحرص على حفظ بعض الحكايات، والنكات، والقصص، والاقتباسات التي يمكنك توظيفها لافتتاح الكلام وإضفاء شيء من المرح عليه بينما تخوض في الكلام. فحتى أكثر الخطب جدية من الممكن تخفيف وطأتها بشيء من الدعابة بين الحين والآخر. فهذه الدعابة ستساعد على استرخاء الجمهور وجعله أكثر قدرة على تلقي ما تقوله.

كيف تستخدم الأسئلة الإيحائية لبدء محادثة أو كلام بالعمل

إنني أعتبر أسلوب الأسئلة الإيحائية، كما ذكرت آنفاً، ذا قيمة هائلة، لدرجة أنني وددت مناقشته منفصلاً تحت عنوانه الخاص. ففي المحادثات أو المناقشات العملية، يمكنك توظيف تشكيلة من الأساليب لإقناع الآخرين بالإصغاء والانتباه لك. ولكنني أفضل بمراحل السؤال الإيحائي الذي يعد المستمع بفائدة، ذلك أنه أكثر الأساليب التي يمكنك توظيفها فعالية على الإطلاق. إليك أمثلة بسيطة على هذا الأسلوب الفعال:

١. ألا تحب أن تكسب بعض المال بسهولة؟
٢. ألا تحب أن تزيد أرباحك بنسبة ٢٥٪؟
٣. ألا تحب أن تخفض تكاليف الإنتاج إلى النصف؟
٤. ألا تحب أن تضاعف عدد عملائك؟
٥. ألا تحب أن تخفض فاتورة المرافق الخاصة بنسبة ٢٠ بالمائة؟
٦. هل تود الحصول على سيارة تعمل بأفضل كفاءة لأبعد مسافة على الطريق؟

وبغض النظر عن ظروفك المحددة، اطرح السؤال الذي يعد المستمع إليك بفائدة فورية لمجرد استماعه إليك، وحينئذ سيجبر على أو يوليك اهتمامه وانتباهه الكاملين.

وأسلوب السؤال الإيحائي لا يكفل فائدة فورية للمستمع إليك فحسب، بل يحمله على الموافقة على الفور، وهو ما يعد أمراً شديد الأهمية فيما يتعلق بإقناعه بالامتثال لرغباتك.

فعندما يجيبك بالموافقة على سؤالك الافتتاحي، فإنه يرسي قواعد مناخ يتسم بالود والإيجابية، مما يسهل عليك مواصلة الاتفاق معك.

ولذا فإن طرح أسئلة إيحائية تعد بفائدة هو الوسيلة المثلى لحمل الآخر على الإصغاء إليك. والأسئلة، لا البيانات الخبرية، هي أفضل وسيلة لإبرام صفقة، وكسب أحدهم في صفك لدعم وجهة نظرك، وإقناعه بالامتثال لرغباتك.

كيف تعرف التوقيت المناسب للتوقف عن الكلام

قلت لجون لورانس، وهو متحدث مرموق في مدينة أورلاندو، ولاية فلوريدا: "لا أعتقد أنني رأيت هذا الجمع الكبير من الناس ينتظرون في صفوف خارج مبنى لحين الدخول إليه والاستماع إلى متحدث مثلما يفعلون معك. ما سرك؟ كثير من الخطباء سيبذلون كل ما لديهم لجذب هذا العدد الهائل من الجمهور".

أجابني جون قائلاً: "أعتقد أن الناس يتوقون لسماع رسالتي، وأتمنى أن يكون هذا مجرد جزء من السبب. ولكنني أيضاً أعتقد أن هناك تفسيراً آخر لحضور هذا الحشد

الضخم ألا وهو أنني لا أقتل موضوعاً مناقشة وبحثاً، ولا يستغرق موضوعي أكثر مما يستحق أبداً. كما أنني أترك الجمع في حالة من التشويق والإثارة لسماع المزيد لأنني دائماً ما أنسحب قبل أن أنتهي من كلامي".

ربما يتعذر عليك الالتزام بهذا المبدأ بحذافيره متى تحتم عليك إصدار أمر لمرءوسك، أو إعطاء تعليمات مفصلة حول كيفية إنجاز عمل ما. أما بخلاف هذا، نجد أن اتباع هذه القاعدة مثمر دائماً. علاوة على ذلك، فإن أغلب الأوامر، والتعليمات، والقواعد واللوائح، دائماً ما تصاغ بكلمات أكثر مما تستدعيه الضرورة لإنجاز العمل.

ولذا، لا تشوش وتربك المستمع إليك بمعلومات ليس له حاجة بها، ولا تغرقه في التفاصيل. فالتفاصيل غير الضرورية من الممكن أن تؤدي إلى الإرباك، وفقدان الاهتمام، وسوء الفهم. تذكر أن الاهتمام عادة ما يفقد متى تلاشى الفهم.

ولكي تأسر اهتمام وانتباه المستمع إليك، وتضمن فهمه الكامل، لا تتكلم بما يزيد على الحاجة. احرص على انتقاء جمل قصيرة، ولا تستخدم كلمات عقيمة، والتزم بموضوعك.

ولكي أوجز هذه النقطة، دعني أطرحها بهذا الشكل؛ لا تنتظر طويلاً لإنهاء الحديث. وتأكد من التوقف عن الكلام قبل أن يتوقف جمهورك عن الإصغاء. واتبع نصيحة جورج إم. كوهين إذ قال: "اتركهم دائماً مشتاقين للمزيد". وحينها ستتأكد من عودتك في كل مرة.

لماذا أحاول ألا أتكلم كثيراً

مثلي مثل كثير من الناس، ما أن أبدأ في الكلام حتى تمتلكني نزعة في المواصلة دون توقف. وبمجرد أن يطرح علي أحدهم سؤالاً حول موضوع يهمني أو موضوع أتمتع بخبرة واسعة فيه، سرعان ما أجد نفسي أتحدث دون توقف كما لو كنت اسطوانة لا تكف عن الدوران. وأصبح منوماً مغناطيسياً بسبب وقع كلماتي. وعندما أكتشف أنني سرت على هذا الدرب، أحاول أن أوقف جماحي، لأنني دائماً ما أتذكر قول أحد ممثلي هوليوود وبرودواي المشهورين إذ قال:

"عندما كنت صغيراً جداً، كنت بصدد إجراء اختبار أداء لدور في مسرحية بنيويورك. وكنت منبهراً بشدة بقدراتي الكلامية وشطحت بشدة أثناء اختبار الأداء. وعندما بلغت الذروة مباشرة، دوى صوت عميق من المقاعد المظلمة للمسرح قائلاً: "أيها الشاب، إنك شديد الولع بوقع صوتك!". ولقد علمتني هذه التجربة درساً قيماً لم أنسه قط خلال سنوات عملي بالتمثيل".

دعني أوجز النقاط الأساسية في هذا الفصل التي أودك أن تذكرها:

١. إن الطريقة السحرية لبدء حوار مع الغرباء عنك تماماً هي أن تسوق لهم مجاملة... أو ترضي غرورهم... أو تشعرهم وكأنهم أهم أناس في العالم.

٢. إذا كنت رجلاً، يمكنك تجاذب أطراف الحديث من المرأة إذا استطعت أن تنتقي موضوعاً مناسباً. تذكر أن النساء لا يهتمون كثيراً بمناقشة الرياضة، ولا السياسة، ولا الدين.

٣. وإذا كنت امرأة، يمكنك تجاذب أطراف الحديث مع الرجل بسهولة إذا ما تجنبت موضوعات مثل الملابس، والموضة، والتسوق. وخلاف ذلك من الموضوعات لا بأس بها.

٤. ابدأ محادثتك بـ "محفز موضوعي" لجذب انتباه المستمع وحث اهتمامه.

٥. إن الطريقة السحرية لافتتاح مكالمة هاتفية تكمن في إعرابك عن مدى سعادتك بسماع صوت المتصل.

٦. سبع طرق لافتتاح كلمة أو خطبة:

(أ) بين للمستمع إليك الفائدة التي ستعود عليه مباشرة من وراء إصغائه لك. احرص على أن يكون بيانك الافتتاحي آسراً.

(ب) احرص على الإحالة المرجعية إلى معلومات سابقة لإعادة توثيق التواصل مع المستمع.

(ج) استخدم بياناً مباغتاً.

(د) استخدم حكاية، أو قصة، أو صورة توضيحية، أو مثالاً.

(هـ) استشهد بخبير.

(و) استخدم عرضاً تقديمياً يظهر الفوائد التي ستعود على المستمع.

٧. يتعلم أفضل الخطباء ميزة الانسحاب قبل الانتهاء من موضوعهم، إذ يدركون الحكمة من وراء إثارة فضول المستمع لسماع المزيد.

٨. لا تولع بوقع صوتك بدرجة مبالغ فيها.

كيف تحقق أفضل نفع من وراء قوة المحادثة

يعتبر هذا الكتاب بحق دليلاً حوارياً حياتياً. وليس الهدف منه الاطلاع عليه لمرة واحدة وتركه على الرف ليختفي تحت أكوام التراب، إذ يستحيل أن تحتفظ بكافة المعلومات القيمة المذكورة به في ذاكرتك بعد قراءة واحدة. فقد استغرقني الأمر سنين طويلة لجمع المادة التي يشتمل عليها الكتاب.

وستود الرجوع إليه مراراً وتكراراً سعياً وراء الفوائد والمساعدة الفورية التي سيقدمها لك لحل مشاكلك الحوارية، وبناء خبراتك، وصقل أساليبك. إذا استخدمت هذا الكتاب بهذه الطريقة، فما من شك مطلقاً أنك ستصبح متحدثاً وكاتباً أبرع من ذي قبل. إنني أضمن لك هذا.





يقدم لك هذا الكتاب الأساليب الموثوقة لاستخدام «قوة المحادثة» للسيطرة على سلوك الآخرين في مئات من المواقف العملية والاجتماعية.

في لحظة واحدة، ستتمكن من جعل أي شخص يفعل ما تريد، عندما تريد، بالشكل الذي تريده، ويفعله عن طيب خاطر. على سبيل المثال، يوضح لك هذا الكتاب كيف...

- تكسب الدعم والاحترام الكاملين من الآخرين.
- تُسكت الألسنة الناقدة وتتغلب على معارضة الآخرين لأفكارك.
- تُلقي خطبة كما لو كنت خطيباً متمرساً ومحترفاً.
- تستخدم علم نفس المحادثة لإقامة صداقات جديدة بسرعة مدهشة.
- تبدأ محادثة مع الغرباء عنك تماماً.
- توظف مهارات المحادثة في تسريع عجلة تقدمك العملي.

وغير ذلك كثير.

وبمجرد أن تتعلم هذه الأساليب البسيطة للإقناع اللفظي، ستتمتع بنفوذ يكاد يكون سحرياً على الجميع، وستكسب احترام، ودعم، وصداقة كل من تقابله.



نبذة عن المؤلف

جيمس ك. فان فليت يعمل استشارياً في مجال إدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية لما يربو على ٣٠ عاماً. وسبق للسيد فليت أن وضع ١٣ كتاباً سابقاً، صدرت جميعها من دار نشر برينتس هول.



